



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

VANESSA RODRIGUES DA SILVA

**O PAPEL DO DIRETOR NA PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
ESCOLAR PÚBLICA**

ITAPUÃ DO OESTE/RO

2024



VANESSA RODRIGUES DA SILVA

**O PAPEL DO DIRETOR NA PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
ESCOLAR PÚBLICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Nome da Orientadora: Professora Dra. Silvia Teixeira de Pinho.

ITAPUÃ DO OESTE/RO

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Silva, Vanessa Rodrigues da.
O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA ESCOLAR PÚBLICA / Vanessa Rodrigues da Silva,
Itapua do Oeste-RO, 2024.
36 f.

Orientador(a): Prof^a. Dra. Silvia Teixeira de Pinho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Itapua do Oeste-RO, 2024.

1. Gestão Democrática. 2. Escola Pública. 3. Direção. I. Pinho, Silvia
Teixeira de (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-CRB11/914 (Campus Porto Velho Zona Norte)

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR PÚBLICA

SILVA, Vanessa Rodrigues da¹
PINHO, Sílvia Teixeira de²

RESUMO- A gestão democrática é um modelo de administração que visa a participação ativa de todos os envolvidos em um processo decisório, promovendo a igualdade de direitos e a transparência nas ações. Este estudo investigou o papel do diretor escolar na promoção da gestão democrática na escola pública. Por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, foram analisadas as práticas adotadas pelos diretores para envolver a comunidade escolar nas decisões e ações educacionais, os desafios enfrentados na implementação da gestão democrática e o impacto das suas ações na participação dos diferentes atores da escola. Os objetivos foram: (1) Analisar o papel do diretor escolar na promoção da gestão democrática; (2) Identificar os desafios enfrentados pelos diretores na implementação da gestão democrática; (3) Avaliar o impacto das ações do diretor na participação da comunidade escolar na gestão da escola. O estudo analisou o papel do diretor escolar na promoção da gestão democrática, identificou desafios enfrentados na implementação desse modelo e avaliou o impacto das ações do diretor na participação da comunidade escolar. Constatou-se que o diretor desempenha um papel central na promoção da gestão democrática, atuando como agente de mudança e facilitador da participação ativa da comunidade escolar. No entanto, desafios como resistência à mudança e falta de recursos foram identificados, e as ações do diretor foram apontadas como tendo impacto significativo na participação da comunidade escolar na gestão da escola. Este estudo contribui para a compreensão dos desafios e possibilidades da gestão democrática na escola pública, destacando a importância do papel do diretor nesse processo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Escola Pública. Direção.

ABSTRACT- This study investigated the role of the school principal in promoting democratic management in public schools. Through an exploratory qualitative approach, the practices adopted by principals to involve the school community in decision-making and educational actions, the challenges faced in implementing democratic management, and the impact of their actions on the participation of different school actors were analyzed. The objectives were: (1) To analyze the role of the school principal in promoting democratic management; (2) To identify the challenges faced by principals in implementing democratic management; (3) To evaluate the impact of the principal's actions on the participation of the school community in school management. The study analyzed the role of the school principal in promoting democratic management, identified challenges faced in implementing this model, and evaluated the impact of the principal's actions on the participation of the school community. It was found that the principal plays a central role in promoting democratic management, acting as a change agent and facilitator of active participation by the school community. However, challenges such as resistance to change and lack of resources were identified, and the principal's actions were noted to have a significant impact on the participation of the school community in school management. This study contributes to understanding the challenges and possibilities of democratic management in public schools, highlighting the importance of the principal's role in this process.

KEYWORDS: Democratic management. Education. School environment.

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. e-mail: vanessarodriguesdias@outlook.com

²Docente do Departamento Acadêmico de Educação Física da Universidade Federal de Rondônia. Doutora em Ciências (EEFE-USP). e-mail: silvia@unir.br



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL - LDBEN.....	7
2.2 A HISTORICIDADE DO PAPEL DO DIRETOR NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	10
2.3 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA .	15
3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO	20
4. METODOLOGIA	29
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática na escola pública é um tema de extrema importância no cenário educacional contemporâneo. No âmbito dessa discussão, o papel do diretor emerge como um elemento central na promoção de práticas que visam à participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e no desenvolvimento de políticas educacionais.

Nesse contexto, a figura do diretor não apenas influencia diretamente o funcionamento da escola, mas também desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente escolar inclusivo, participativo e democrático.

Se faz necessário dizer a que o termo “gestão democrática”, significa a participação e assim, esta é facilitadora, além de avaliar se a escola sofre as mudanças da sociedade, principalmente no que se refere à intensidade dessas transformações em todos os âmbitos sociais. Mudanças estas que exigem da administração da educação, novas formas de organização e gestão que possibilitem a participação efetiva de todos no processo de conhecimento e tomada de decisões (LÜCK, 2006).

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2007), a gestão democrática na escola pública representa um modelo de administração escolar fundamentado nos princípios da participação, transparência, colaboração e inclusão. Em contraste com abordagens tradicionais, onde o poder é centralizado nas mãos de poucos indivíduos, a gestão democrática busca envolver ativamente todos os membros da comunidade escolar - pais, alunos, professores, funcionários e gestores - no processo de tomada de decisões e na definição das diretrizes educacionais.

Nesse contexto, o papel do diretor é de suma importância. Ele não apenas atua como um líder administrativo, mas também como um facilitador do processo democrático na escola. O diretor desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente propício ao diálogo aberto, à troca de ideias e à colaboração entre todos os envolvidos no contexto educacional.

Além de, o diretor deve ser um defensor da autonomia da escola, garantindo que ela tenha liberdade para desenvolver suas próprias políticas e práticas educacionais, adaptadas às necessidades específicas de sua comunidade. Ao mesmo tempo, ele deve assegurar que essas políticas sejam formuladas de maneira participativa, levando em consideração as diversas perspectivas e interesses dos membros da comunidade escolar.

Diante desse contexto, se faz necessário pensar na seguinte problemática: quais são os principais desafios enfrentados pelos diretores escolares na promoção e implementação efetiva da gestão democrática nas escolas públicas?

Assim sendo, acredita-se que diretores escolares que recebem apoio e capacitação adequados em liderança participativa estejam mais propensos a promover uma gestão democrática mais eficaz na escola. Essa hipótese se baseia na premissa de que líderes bem preparados têm mais probabilidade de adotar práticas que incentivem a participação de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões.

Portanto, a gestão democrática na escola pública não apenas fortalece a qualidade da educação, mas também promove valores democráticos fundamentais, como igualdade, justiça e respeito à diversidade. O diretor desempenha um papel essencial nesse processo, atuando como um agente de mudança e liderando o caminho rumo a uma escola mais inclusiva, participativa e comprometida com o desenvolvimento integral de todos os alunos.

Diante do exposto os objetivos do estudo foram: (1) Analisar o papel do diretor escolar na promoção da gestão democrática; (2) Identificar os desafios enfrentados pelos diretores na implementação da gestão democrática; (3) Avaliar o impacto das ações do diretor na participação da comunidade escolar na gestão da escola.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL - LDBEN

O desenvolvimento da gestão escolar na escola pública ao longo dos anos tem sido notável, com a transição do conceito de administração para a adoção de metodologias de gestão escolar democrática. A expressão "gestão" ganhou destaque a partir da década de 1990, sendo reconhecida por distintos pesquisadores e professores como a base fundamental para a organização e melhoria dos processos educacionais (LÜCK, 2009).

A partir da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN) de 1996, foi firmada a inclusão da gestão democrática na educação pública brasileira. O termo “administração escolar” foi substituído por “gestão democrática”. A LDB 9.394/96, embora não defina com precisão o significado de gestão democrática, deixa bem claro os princípios norteadores para a gestão da escola pública que são os preceitos de ensino definidos pelas normas da gestão popular do ensino público dentro da educação básica, de acordo com suas distinções e conforme o conhecimento dos profissionais da educação na preparação do projeto pedagógico da escola, além da inserção e interação dos grupos escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (SAVIANI, 2008).

No que tange à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, esta é regida pelo princípio da gestão escolar democrática. Assim, pontos onde a democratização da gestão e a participação permeiem os artigos da LDB, onde é possível fazer menção ao primeiro ponto, sendo este a semelhança entre o Artigo 3º da LDB e o Artigo 206 da Constituição Federal, enquanto o último deixa de elaborar com exatidão o conceito da gestão democrática deixando a cargo das legislações posteriores, a LDB não traz grandes mudanças: Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

Percebe-se a falta de clareza na definição e orientação dessa gestão democrática, além da exclusividade da gestão democrática somente no ensino público. Outro ponto que traz a gestão democrática é o Artigo 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 das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Embora a LDB coloque um artigo todo para explicar os princípios da gestão democrática, esta estabelece os princípios que nortearão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, esse art. 14 é de uma pobreza sem par. Contudo, o primeiro princípio é por demais óbvio, pois não se concebe a elaboração do projeto político pedagógico sem a real participação dos professores. A respeito do segundo princípio, este apenas reitera o que já vem acontecendo na maioria das escolas públicas do país (CASTRO; REGATTIERI, 2010).

É importante lembrar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi criada com o propósito de estabelecer as orientações gerais para a melhoria da qualidade da educação no Brasil, embora isso nem sempre fique claro ao longo da lei. Vitor Paro chama a atenção para o fato de a Lei de Diretrizes furtar-se de organizar o conhecido ambiente autoritário na direção das escolas, certificando assim a gestão democrática. No entanto, deixa a iniciativa para os estados e municípios cujos governos poderão ou não estar articulados com interesses democráticos (PARO, 2001).

Um ponto de extrema importância é a questão da autonomia da escola que também reflete o processo de democratização da gestão da escola. O artigo da LDB que trata da autonomia é o seguinte: Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Frente a progressivos graus de autonomia pedagógica, é interessante ressaltar que esta expressão significa que, com o passar do tempo, as instituições escolares poderão usufruir de maior autonomia em relação aos aspectos pedagógicos. Por muito tempo, a bandeira da autonomia foi defendida por educadores progressistas, passando a fazer parte também do repertório do discurso de setores conservadores e privatistas da educação (LIBANEO et al., 2007).

Os autores ressaltam ainda que existe a possibilidade de confusão dentro da autonomia administrativa, entre desconcentração de tarefas e descentralização de poder, pois são atividades bastante distintas. Não se esquecendo da autonomia na gestão financeira, que não pode significar o abandono e a privatização por parte do Estado. A participação efetiva dos destinatários do serviço público nas tomadas de decisões garante a descentralização do poder, no entanto, para que isso aconteça é necessário mais do que a desconcentração de atividades, processo acontecendo no ensino público brasileiro. É necessário que a escola seja detentora de

um mínimo de poder de decisão que possa ser compartilhado com os seus usuários com a finalidade de servi-los de maneira mais efetiva.

Nestes termos, Silva (2011) diz que os profissionais da educação devem estar prevenidos diante de novas orientações de documentos nacionais e internacionais, principalmente quando enfatizam a participação da comunidade na escola, pois o primeiro desejo é a participação nas decisões para a melhoria da qualidade do ensino no Brasil.

A participação da comunidade se vale do artigo 12 que trata das incumbências dos estabelecimentos de ensino, como elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e recursos materiais e financeiros, entre outros. Assim como os incisos: VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009). VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001) (BRASIL, 1996).

Enquanto que os primeiros incisos tratam da parte interna da escola, ou seja, educativa e administrativa; esses três últimos incisos trazem as relações exteriores à escola: como a família, a comunidade e até o Conselho Tutelar, acrescentado recentemente. Assim é dever da escola levar em conta a família e a comunidade, integrando-os às atividades escolares. Embora o inciso VII coloque que é dever da escola apenas informar sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; já vale a referência, pois é o primeiro passo para a conquista efetiva da participação das famílias e da comunidade local no exercício de uma verdadeira gestão democrática da escola (SILVA, 2011).

É preciso ressaltar que a integração dos pais na tomada de decisão na escola pode ser benéfica em dois sentidos: em primeiro lugar, porque os pais se colocam como interlocutores importantes diante dos trabalhadores da escola, especialmente dos professores, aqueles a quem devem prestar contas da qualidade de seus serviços. Em segundo lugar, com a integração, os pais podem inteirar-se mais efetivamente dos problemas da escola, tendo mais condições para poder reivindicar do Estado providências e soluções. O artigo 13 relembra a importância da participação da família e da comunidade colocando também como função dos professores: “VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.” (BRASIL, 1996).

Há também a formação dos dirigentes que podem ser reflexo da democratização da gestão na escola. A LDB trata esse assunto dizendo que a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (LIMA, 2014).

Lima (2014) entende que a gestão democrática é um instrumento facilitador da participação da comunidade, além de ponderar que a escola sofre as mudanças da sociedade, principalmente no que se refere à intensidade dessas transformações em todos os âmbitos sociais. Estas mudanças estão exigindo da administração da educação novas formas de organização e gestão que possibilitem a participação efetiva de todos no processo de conhecimento e tomada de decisões.

Assim, a educação tem uma função especial no processo de humanização do homem bem como de transformação social. Neste contexto, a gestão democrática é somente uma vertente deste imenso universo da Educação, onde a família se mostra como um importante elo no processo de ensino e aprendizagem.

2.2 A HISTORICIDADE DO PAPEL DO DIRETOR NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Ao discutir o papel do diretor nas políticas nacionais de educação, é fundamental considerar que os sistemas de ensino não apenas refletem a política educacional, mas também são moldados pela interação entre o contexto social e a ação das pessoas envolvidas, como diretores, professores, auxiliares, pedagogos, pais, alunos e comunidade em geral. E influencia todos os aspectos da instituição, incluindo o físico, social, político, relacional, material, financeiro e pedagógico.

Nessa perspectiva, é importante dar atenção especial aos aspectos relevantes que caracterizam o papel do diretor. É necessário compreender historicamente a origem e o desenvolvimento dessa atividade e, estando atentos às novas realidades sociais, redefinir sua função, assim, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

O sistema educacional no Brasil inicialmente seguiu o Ratio Studiorum, um escrito emitido em 1599 pela Companhia de Jesus, orientando a organização, administração, currículos e métodos de ensino nas escolas jesuítas. O documento estabeleceu a posição do Reitor, a autoridade máxima do Colégio, responsável por garantir o funcionamento adequado da escola para fortalecer o cristianismo.

Em 1759, segundo Cunha (1991), a Companhia de Jesus foi obrigada a sair de Portugal e de suas colônias por ordem de Sebastião José de Carvalho e Melo, o Marquês de Pombal, que foi nomeado primeiro ministro pelo Rei de Portugal na época, D. José I. A intenção dessa ação era fazer com que Portugal pudesse competir melhor com outras nações estrangeiras.

Durante o período em que as escolas da Companhia de Jesus tinham como objetivo servir aos interesses da fé, a educação estava fortemente ligada à propagação da religião católica e à formação de indivíduos que seguissem os preceitos da Igreja. As escolas jesuítas tinham um caráter confessional e buscavam formar indivíduos devotos e comprometidos com a fé católica, além de oferecerem uma educação de qualidade para os filhos da nobreza e da elite.

Por outro lado, Cunha (1991), esclarece que o Marquês de Pombal, em contraposição aos interesses da Companhia de Jesus, pensou e reorganizou a escola para servir aos interesses estatais. Em 1759, com a instituição do Alvará Régio, houve uma mudança radical nos propósitos para a educação em Portugal. O documento estabeleceu diretrizes para a organização do sistema educacional, com o objetivo de centralizar o controle e a gestão da educação nas mãos do Estado.

Uma das medidas importantes do Alvará Régio foi a criação do cargo de Diretor Geral de Estudos, que tinha atribuições amplas e abrangentes. O Diretor Geral de Estudos era responsável por questões como a concessão de licenças para o exercício do magistério público e privado, a designação de comissionários para avaliar as condições das escolas e dos professores, e o controle e fiscalização do ensino ministrado.

Essa mudança representou uma transição significativa na concepção e na organização da educação em Portugal, passando de um modelo educacional predominantemente religioso e confessional para um modelo mais centralizado e controlado pelo Estado, com o objetivo de atender aos interesses e às necessidades da sociedade e do governo da época.

No entanto, segundo Almeida (1989), O caos resultante da destruição da organização escolar baseada na Ratio Studiorum e o atraso na implementação da proposta de Alvará Régio levaram à falta de estrutura organizacional na educação sistemática por cerca de 30 anos.

Após o fechamento das escolas jesuítas, Cunha (1991), salienta que todo o sistema educacional estabelecido pelos padres foi desmantelado, passando de um processo unificado para o ensino fragmentado por meio de aulas isoladas ministradas por professores leigos despreparados. No que diz respeito ao aspecto administrativo, o ensino era fiscalizado e controlado pelo Diretor Geral de Estudos, que tinha amplos poderes, incluindo supervisionar professores, realizar exames e autorizar a educação pública ou privada, contribuindo para o controle e supervisão do sistema educacional.

Almeida (1989), frisa que com a chegada da família Imperial ao Brasil, O sistema educacional consistia em três níveis: primário, secundário e superior, supervisionados pelo Diretor Geral de Estudos. A administração escolar durante esse período sofreu mudanças mínimas, com turmas separadas nos níveis primário e secundário organizadas e controladas pela autoridade central representada pelo Diretor Geral.

A Proclamação da Independência em 1822 representou um marco na história do Brasil, mas não resultou em um sistema nacional de educação. A instrução era vista como crucial para modernizar a sociedade, mas a elite branca era o foco principal, enquanto a maioria da população permanecia marginalizada. A falta de recursos e a ineficiência da administração pública dificultaram o progresso.

Seco (2006), esclarece que em 1847, a Lei nº 29 instituiu os regulamentos para os Liceus em São Paulo, exigindo a nomeação de um diretor pelo governo. Esse diretor era responsável por coordenar todas as atividades da escola, incluindo organização de horários, controle de frequência, administração de exames e comunicação com autoridades provinciais. O objetivo principal era oferecer educação popular, fundamental e profissionalizante, com ênfase em formação de artesãos e trabalhadores para diferentes setores.

Após a Proclamação da República em 1889, Seco (2006), aponta que houve um renovado interesse na reforma educacional no Brasil. Em 1890, apenas um ano depois desse marco histórico, São Paulo decretou uma reforma na Escola Normal, resultando na criação da Escola-Modelo. Esta última serviria como uma escola prática de ensino para os alunos normalistas, vinculada à Escola Normal. Essa época marcou o surgimento das primeiras indicações formais para o cargo de diretor em escolas públicas secundárias. O indivíduo encarregado da administração da Escola-Modelo era conhecido como professor-diretor, assumindo responsabilidades tanto administrativas quanto pedagógicas, desde supervisionar alunos e professores até lidar com questões financeiras da escola e a contratação de funcionários.

Posteriormente, Seco (2006), informa que em 26 de setembro de 1894, por meio do Decreto Estadual nº 248, foi estabelecido o Grupo Escolar como uma instituição que refletia os princípios da modernidade pedagógica. Este modelo favorecia o ensino seriado, agrupando classes homogêneas em um único prédio sob uma única direção, além de adotar métodos de ensino modernos. O diretor do Grupo Escolar era selecionado pelo Presidente do Estado entre os professores diplomados pela Escola Normal e tinha a responsabilidade pela administração e supervisão da escola, representando o poder estatal e governamental dentro da instituição.

Tais mudanças refletiam a reforma educacional proposta pelos republicanos, exigindo uma nova estrutura e abordagem pedagógica, o que resultou na criação de novas funções dentro das escolas. O diretor desempenhava um papel fundamental como líder da escola e representante do poder estatal, estabelecendo uma divisão clara de responsabilidades internas.

Ao longo do tempo, Seco (2006), ressalta que a organização escolar passou por transformações que também afetaram o papel do diretor. Inicialmente, esse cargo abrangia tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos. Contudo, ao término da República Velha, o poder que antes estava concentrado no diretor do Grupo Escolar foi transferido para os Delegados Regionais e Inspetores de Distritos, considerados essenciais para a implementação efetiva da Reforma da Educação proposta em 1920.

Durante os anos de 1930, Azevedo (1958), informa que houve uma ênfase na necessidade de uma formação mais científica para os administradores escolares, com uma priorização dos aspectos administrativos em detrimento dos pedagógicos. A administração escolar passou a se basear nos princípios da administração científica e burocrática, com um foco na racionalização dos procedimentos organizacionais e administrativos para aumentar a eficiência e a produtividade.

Nesse contexto, Azevedo (1958), aponta que os educadores lutaram pela criação de um Plano Nacional de Educação, o que culminou no "Manifesto dos Pioneiros da Educação". Esse manifesto defendia princípios como a laicidade, obrigatoriedade, gratuidade, universalização e nacionalização do ensino fundamental. No que se refere à formação do diretor, propôs-se uma base sólida em conhecimentos filosóficos e científicos, além da defesa da autonomia para romper com a centralização das decisões educacionais.

Durante o período do Estado Novo (1937-1945), Almeida (1989), fala como a estrutura do sistema de ensino foi caracterizada pela tecnocracia e pela falta de uma política educacional nacional abrangente e democrática. As Leis Orgânicas do Ensino garantiram o controle da administração das escolas, com a oferta de educação básica dividida em cursos primário, ginásial e secundário. As funções do diretor permaneceram, em grande parte, semelhantes às do século anterior.

Em 1961, foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB nº 4.024/61. Esta lei, ao manter a estrutura tradicional do ensino, não estabeleceu um currículo nacional, permitindo assim que as particularidades regionais fossem respeitadas, demonstrando seu caráter descentralizador. No que diz respeito à função do diretor de escola, o Artigo 42 da lei exigia que "o diretor de escola deverá ser educador qualificado", deixando,

no entanto, os critérios dessa qualificação em aberto para uma regulamentação mais específica por parte dos Estados.

Para esclarecer o que seria um "educador qualificado", Santos (2002), diz que o Conselho Federal de Educação (CFE) emitiu o Parecer nº 93/62, definindo-o como alguém que possuía qualidades pessoais e profissionais capazes de tornar a escola um eficaz instrumento educativo, além de transmitir sentimentos, ideias e aspirações cristãs, cívicas, democráticas e culturais para professores, alunos e comunidade.

Seguindo essa definição do CFE e a tendência descentralizadora da LDB, os Estados começaram a elaborar regulamentos para o preenchimento do cargo de Diretor de Escola, ajustando-se às diretrizes gerais.

Com a reformulação da Lei 4024/61 pela Lei nº 5.692/71, Santos (2002), esclarece que os cursos primário e ginásial foram unificados em um único curso, chamado ensino de primeiro grau, com duração de 8 anos e de caráter obrigatório. Isso resultou na extinção do cargo de Diretor de Grupo Escolar e na criação do cargo de Diretor de Escola. A partir de então, o papel do diretor de escola começou a se consolidar, com requisitos de qualificação cada vez mais específicos, substituindo a noção anterior de diretor associada à experiência prolongada como professor pela imagem de um administrador da equipe escolar.

Durante todo esse período, o autor mostra que a concepção de administração escolar baseou-se no modelo clássico da administração empresarial, onde a administração era vista como um processo técnico, científico e burocrático, com o objetivo de alcançar unidade, economia de tempo e recursos, e maior produtividade. Este processo envolveu normas rígidas, autoridade centralizada, hierarquia, planejamento detalhado, organização e avaliação de resultados.

Nos anos finais da década de 70 e início dos anos 80, Barroso (2001), aborda que as lutas pela democratização da sociedade se intensificaram, impulsionando a ampliação e reorganização dos movimentos sociais. Houve uma forte mobilização em prol das eleições diretas para cargos executivos, como a presidência, e um aumento do controle público sobre o Estado, destacando-se a gestão democrática da educação. Surgiram iniciativas para eleições diretas dos dirigentes escolares e a criação de colegiados escolares eleitos pela comunidade, visando democratizar a gestão escolar. Essas demandas foram incorporadas na Constituição Federal de 1988.

Barroso (2001), evidencia que a partir dos anos 1990, houve uma mudança terminológica do termo "administração" para "gestão" no contexto educacional. Essa alteração representou não apenas uma mudança de nome, mas uma transformação conceitual, gerando

debates. Para alguns, essa mudança refletiu a aplicação de conceitos empresariais à educação, enquanto para outros, a gestão escolar passou a envolver mais a participação da comunidade nas decisões.

O autor também aponta que o papel do diretor também evoluiu nesse período. Deixou de ser simplesmente um fiscalizador e centralizador de decisões para se tornar um gestor da dinâmica social, mobilizando, coordenando e liderando a equipe escolar. Ele delega responsabilidades de acordo com as atribuições específicas de cada membro da equipe, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete as decisões ao processo de avaliação coletiva.

Com a alteração da concepção de gestão e do papel do diretor escolar, os debates sobre a necessidade de profissionalização dos envolvidos na administração educacional ganharam destaque, sendo considerados fundamentais para aprimorar a qualidade da educação básica. Essas discussões resultaram em propostas de capacitação de dirigentes, focadas especialmente nas competências gerenciais.

Por fim, apesar do amplo debate sobre o papel do gestor escolar, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 trouxe poucas inovações em relação ao cargo de diretor escolar. A lei abordou apenas a formação dos profissionais, exigindo o curso de pedagogia, e estabeleceu o método de seleção dos dirigentes. No Artigo 67, determinou que o ingresso no cargo ocorreria exclusivamente por meio de concurso público de provas e títulos, sem definir critérios específicos, e exigiu experiência docente como pré-requisito para o exercício da função.

2.3 DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A gestão democrática na escola é um tema de extrema relevância, pois impacta diretamente a qualidade da educação e o ambiente escolar. É necessário considerar os interesses dos trabalhadores e promover uma gestão mais inclusiva e participativa, o que pode contribuir significativamente para a melhoria do processo educativo. Paro (2016), nos convida a refletir sobre como a participação efetiva de todos os envolvidos na comunidade escolar pode influenciar positivamente a tomada de decisões e a implementação de práticas mais alinhadas com as necessidades reais do ambiente educacional.

O debate em torno da gestão democrática na educação do país ganhou mais destaque após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da subsequente Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB/96. Desde então, a questão da gestão democrática das escolas

tem sido alvo de estudo e debate em ambientes acadêmicos, na mídia e em eventos da área educacional.

Busca-se discutir e propor novas formas de gestão como requisito para alcançar uma qualidade efetiva na educação, especialmente na educação básica pública, com o objetivo de romper com o modelo tradicional de administração escolar e implementar novas estratégias que incluam a participação de todos os envolvidos na escola e na comunidade escolar no trabalho pedagógico. No entanto, na prática docente e no dia a dia das escolas, observa-se que os pais e alunos frequentemente não participam dessas discussões, e muitas vezes os professores são excluídos de um processo do qual deveriam ser protagonistas.

Paro (2016), apresenta reflexões sobre a gestão democrática na escola pública, destacando a importância de uma participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários. O autor elenca uma série de desafios e possibilidades relacionados à gestão democrática na escola pública.

O primeiro desafio é o da Utopia, Paro (2016), destaca que a proposta de uma gestão democrática na escola pública, com efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários, muitas vezes é considerada utópica. Ele ressalta a importância de examinar as implicações decorrentes dessa utopia e sugere a necessidade de tomar consciência das condições concretas que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

O autor desafia a ideia de que a gestão democrática é apenas uma utopia, incentivando a reflexão sobre as condições concretas que podem torná-la possível e eficaz. Essa abordagem sugere a necessidade de considerar as oportunidades e os desafios reais envolvidos na implementação de práticas democráticas nas escolas, em vez de simplesmente descartá-las como idealistas ou impossíveis.

O segundo desafio é a conscientização das contradições concretas: Paro (2016), enfatiza a importância de reconhecer as contradições concretas que existem no contexto escolar, as quais podem apontar para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola.

Nesse desafio o autor se refere à necessidade de reconhecer os conflitos reais que existem dentro da escola. Como por exemplo, a falta de participação efetiva de determinados grupos na tomada de decisões, a desigualdade no acesso a recursos ou a hierarquia rígida no ambiente escolar, é possível identificar os pontos que precisam ser abordados e transformados para promover uma gestão mais democrática. Essa conscientização é fundamental para

direcionar esforços na superação dessas contradições e na busca por uma escola mais inclusiva, participativa e que reflita as necessidades e interesses de todos os envolvidos.

O terceiro desafio consiste na transformação do esquema de autoridade. Paro (2016), ressalta a importância desse movimento, levando em consideração a perspectiva dos trabalhadores e a necessidade de distribuir a autoridade entre os diferentes setores da escola. Isso implica em repensar a maneira como as decisões são tomadas e como o poder é exercido dentro da instituição educacional. Em vez de uma estrutura hierárquica rígida, Paro sugere que a autoridade seja compartilhada entre os diversos atores da comunidade escolar, incluindo pais, educadores, alunos e funcionários. Significando que as decisões importantes não seriam tomadas exclusivamente por uma única pessoa ou grupo, mas sim de forma colaborativa e participativa, levando em conta as diferentes perspectivas e necessidades de cada setor da escola.

O quarto desafio se baseia na Autonomia da escola. Paro (2016) discute a importância de atribuir mais liberdade à escola, devendo consistir em conferir poder e condições concretas para que a escola alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras.

Essa autonomia, representa a capacidade da instituição de ensino de definir suas próprias diretrizes e tomar decisões que atendam às necessidades específicas de sua comunidade escolar. Indo além da simples liberdade de ação, pois também implica o acesso a recursos e apoio necessários para implementar as decisões tomadas.

Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que conferir autonomia à escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras. E isso não acontecerá jamais por concessão espontânea dos grupos no poder. Essa autonomia, esse poder, só se dará como conquista das camadas trabalhadoras. Por isso é preciso, com elas, buscar a reorganização da autoridade no interior da escola. (PARO. p.16, 2016)

Paro (2016), destaca que a autonomia deve ser direcionada para que a escola possa alcançar seus objetivos educacionais de forma alinhada com os interesses das camadas trabalhadoras, ou seja, considerando as necessidades e realidades das famílias e comunidades atendidas pela escola. Isso significa que as práticas pedagógicas, a organização curricular e as estratégias de ensino devem refletir as particularidades e demandas das pessoas que compõem a comunidade escolar.

Ao promover a autonomia da escola, Paro (2016), busca garantir que as instituições de ensino tenham a flexibilidade e os recursos necessários para adaptar suas práticas educacionais de acordo com as necessidades locais, contribuindo para uma educação mais contextualizada e relevante.

O quinto desafio é a participação efetiva dos diversos setores da escola. Paro (2016), ao ressaltar a participação, está defendendo que as decisões sobre a direção e as práticas educacionais da escola não devem ser tomadas de forma unilateral ou centralizada, mas sim de maneira colaborativa e inclusiva, envolvendo os diversos atores que compõem a comunidade escolar.

Tal ação, não apenas promove uma maior representatividade nas decisões, mas também contribui para a criação de um ambiente escolar mais democrático, onde as vozes de todos os envolvidos são ouvidas e consideradas. Para além disso, esse envolvimento, pode funcionar como um mecanismo de pressão para que os órgãos superiores forneçam à escola a autonomia e os recursos necessários para implementar as decisões tomadas de forma colaborativa. Isso significa que a participação efetiva não é apenas um fim em si mesma, mas também um meio de garantir que a escola tenha as condições necessárias para oferecer uma educação de qualidade.

E por fim, o sexto desafio que se baseia na necessidade de reorganização da autoridade no interior da escola. Paro (2016), evidencia que em muitas escolas, a autoridade tende a ser centralizada na administração ou em órgãos superiores, com pouca consideração pelas perspectivas e contribuições dos educadores e funcionários que estão diretamente envolvidos no processo educativo.

Dentro de uma escola, as autoridades incluem o diretor, coordenador pedagógico, professores e funcionários administrativos, que desempenham papéis na administração, coordenação pedagógica e ensino. Além disso, os pais e responsáveis também têm influência como partes interessadas na educação dos alunos, participando de conselhos escolares e contribuindo para a tomada de decisões que afetam a escola. Cada uma dessas autoridades desempenha um papel específico no funcionamento e na gestão da instituição educacional.

Logo, a reorganização da autoridade poderia envolver a criação de espaços e mecanismos que permitam uma participação mais ativa e significativa dos professores e funcionários nas decisões que afetam o funcionamento da escola. Isso poderia incluir a formação de conselhos consultivos ou comitês que envolvam representantes da equipe docente e dos funcionários não docentes para discutir e contribuir para questões como desenvolvimento

curricular, alocação de recursos, políticas de disciplina e bem-estar dos alunos, entre outros aspectos relevantes para a comunidade escolar.

A esse respeito, vejo no conselho de escola uma potencialidade a ser explorada. É bem verdade que, mesmo em São Paulo, ele ainda é um instrumento imperfeito, já que existem problemas institucionais para sua instalação de modo satisfatório nas escolas. Mas, de qualquer forma, é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas a que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola. (PARO. p.17, 2016)

O autor menciona o conselho escolar como um instrumento com potencial a ser explorado, reconhecendo que, embora ainda seja imperfeito em algumas situações, é um instrumento existente que precisa ser aprimorado para se tornar um embrião de uma verdadeira gestão colegiada alinhada com os interesses populares na escola. Ele ressalta que, quando as reivindicações vêm de um grupo representativo e consciente, torna-se mais difícil negá-las do que quando vêm de um indivíduo, e isso pode ser alcançado por meio da organização e participação coletiva.

Portanto, a gestão democrática na escola pública representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma possibilidade de transformação do ambiente educacional. Vitor Paro (2016) destaca a importância da participação efetiva de pais, educadores, alunos e funcionários, ressaltando a necessidade de reorganização da autoridade no interior da escola.

Ele aborda a consideração dos interesses dos trabalhadores e a busca por uma gestão mais inclusiva e participativa. Diante dessas reflexões, é fundamental que a comunidade escolar e os gestores estejam atentos aos desafios e às possibilidades apresentadas, visando promover uma gestão democrática que atenda às necessidades e interesses de todos os envolvidos no processo educativo.

Dessa forma, suas reflexões nos instigam a buscar caminhos para superar os desafios e implementar práticas que promovam uma gestão mais democrática e inclusiva nas escolas públicas.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

O mundo do trabalho teve sua lógica alterada. Isso significa que as coisas não são mais como eram antes nesse âmbito. Como resultado, a educação, especialmente a qualificação profissional, passou a dar mais ênfase à aquisição de conhecimentos, habilidades cognitivas e comportamentais.

Essas mudanças que ocorreram no mundo do trabalho e na educação acabam interferindo nas políticas educacionais. Isso faz com que os responsáveis pelas decisões na área da educação tenham que repensar e redefinir a maneira como atuam, tanto no plano teórico quanto no prático.

Essas alterações nas políticas educacionais, por sua vez, trazem implicações para a gestão das escolas. Ou seja, a forma como as escolas são administradas e gerenciadas também precisa se adaptar a esse novo cenário, de modo a atender às demandas e necessidades que surgiram.

Para Cury (2007), A escola é um lugar público que oferece educação para todo mundo. Ela não é como uma fábrica que faz coisas ou uma loja que vende produtos. Por isso, é importante que a administração da escola seja democrática, ou seja, que todo mundo possa conversar e ajudar a decidir o que é melhor para a escola. Isso é importante porque ajuda a tornar a escola mais justa para todos, como está escrito no artigo 205 da Constituição Federal do Brasil.

Cury (2007), esclarece que a palavra "gestão" vem do latim e tem a ver com cuidar, executar e fazer nascer algo novo. É como se estivéssemos cultivando algo, ajudando a crescer e a se desenvolver.

Na gestão, há um diálogo entre as pessoas envolvidas, onde todos podem fazer perguntas e buscar soluções juntos. É como um encontro onde se discute e resolve problemas de forma pacífica. Isso é especialmente importante na gestão democrática, onde todos têm voz e participação nas decisões.

Frigotto (2000) argumenta que a educação desempenha um papel fundamental na sociedade, pois possui características específicas que a distinguem de outras práticas sociais. No entanto, ele também destaca que a educação não existe em um vácuo, mas está intrinsecamente ligada às relações sociais mais amplas que moldam a sociedade.

Essa conexão entre educação e outras dimensões sociais significa que a educação não é apenas um processo isolado, mas está envolvida em uma rede complexa de interações e influências. Frigotto (2000), sugere que há uma contradição subjacente a esse processo, pois a

educação pode tanto reproduzir as desigualdades sociais existentes quanto ser uma ferramenta para desafiá-las e transformá-las.

Em suma, Frigotto (2000) argumenta que a educação é uma prática social específica, mas ao mesmo tempo está intimamente relacionada às estruturas e dinâmicas sociais mais amplas, e essa interconexão cria tensões e contradições que precisam ser compreendidas e abordadas.

No contexto da educação, a implementação da gestão democrática tem sido promovida como uma abordagem essencial nas instituições escolares, buscando assegurar processos participativos e decisórios coletivos. Essa discussão encontra respaldo na legislação educacional. O objetivo é garantir processos coletivos de participação e decisão na escola.

A ideia por trás da gestão democrática é promover uma maior participação de todos os membros da comunidade escolar - professores, alunos, funcionários e famílias - nos processos de tomada de decisão da escola.

O autor Hora (1997) sugere que uma das maneiras de democratizar o ensino é reformar os processos administrativos dentro das escolas. Ele destaca a importância de envolver professores e pais nas decisões escolares, permitindo-lhes participar ativamente do processo. Isso pode ser alcançado por meio de eleições para cargos de liderança dentro da comunidade escolar, como diretores e membros de conselhos, e promovendo assembleias onde as questões importantes são discutidas e decididas em conjunto.

Além disso, Hora (1997), enfatiza a necessidade de eliminar a burocracia desnecessária que muitas vezes dificulta a eficiência e a participação democrática nas escolas. Simplificar os processos administrativos pode tornar mais fácil para as pessoas se envolverem e contribuir para o funcionamento da escola.

Em suma, o autor destaca que a democratização do ensino não se limita apenas ao conteúdo educacional, mas também abrange a maneira como as escolas são administradas. Ao permitir a participação ativa dos professores, pais e membros da comunidade escolar nas decisões e ao eliminar obstáculos burocráticos, as escolas podem se tornar mais inclusivas, transparentes e eficazes na promoção da educação para todos.

Ao envolver de forma coletiva esses diferentes atores, a gestão democrática visa garantir que as decisões sejam construídas de maneira mais colaborativa e representativa, refletindo os interesses e necessidades da comunidade escolar como um todo.

Portanto, a defesa da gestão democrática nas escolas está alinhada à legislação educacional e busca consolidar uma dinâmica de participação e compartilhamento das decisões no âmbito escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) aborda a questão da gestão da educação de forma superficial, mas ainda assim reconhece a importância da gestão democrática como um dos princípios orientadores do ensino. No artigo 14, a lei estabelece que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para promover a gestão democrática nas escolas públicas de educação básica.

Essas normas devem ser adaptadas às peculiaridades de cada sistema de ensino e devem garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou instâncias similares.

Isso significa que, embora a LDB não forneça detalhes específicos sobre como a gestão democrática deve ser implementada, ela reconhece a sua importância e estabelece diretrizes gerais para promovê-la, deixando para os sistemas de ensino e as escolas a responsabilidade de adaptar essas diretrizes às suas realidades específicas. Essa abordagem flexível permite que as instituições educacionais tenham autonomia para desenvolver modelos de gestão democrática que se adequem às suas necessidades e contextos locais.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo, processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola. (BORDIGNON e GRACINDO p. 147.2004)

Os autores argumentam que requer uma mudança de paradigmas que fundamente a construção de uma proposta educacional diferente da atualmente vivenciada. A gestão democrática deve transcender os padrões estabelecidos pelas organizações burocráticas e constituir um processo coletivo em constante evolução.

Bordignon e Gracindo (2004) enfatizam que essa nova abordagem de administração da educação é um processo contínuo e permanente, baseado nos paradigmas emergentes da sociedade contemporânea do conhecimento. Esses paradigmas, por sua vez, são fundamentais para a definição da concepção de qualidade na educação e também para determinar os objetivos e propósitos da escola.

Bordignon e Gracindo (2004), evidenciam que a construção de uma gestão democrática na escola é uma jornada que envolve diversos elementos essenciais. Primeiramente, é necessário lutar pela garantia da autonomia da unidade escolar. Isso significa que as escolas

devem ter liberdade para tomar decisões que impactam diretamente sua comunidade. Desde a elaboração e implementação de políticas educacionais até a definição de currículos e metodologias de ensino, passando pela gestão de recursos financeiros, a autonomia escolar é crucial para que as decisões atendam às necessidades específicas dos alunos e da comunidade local, sem interferências externas que possam limitar essa capacidade de decisão.

Além disso, os autores destacam que a gestão democrática requer a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Pais, professores, estudantes, funcionários e demais partes interessadas devem ter voz e poder de influenciar as políticas e práticas da escola, contribuindo para um ambiente mais inclusivo e participativo.

Desse modo, Bordignon e Gracindo (2004) analisam que para garantir essa participação efetiva, é comum a implementação de processos colegiados, como conselhos escolares, comitês consultivos e assembleias. Esses órgãos proporcionam espaços de deliberação e consulta nos quais diferentes grupos da comunidade escolar podem discutir e deliberar sobre questões importantes, contribuindo para decisões mais democráticas e inclusivas.

Por fim, a gestão democrática também requer o financiamento adequado e equitativo por parte do poder público. É fundamental que todas as escolas recebam recursos suficientes para oferecer uma educação de qualidade, promovendo a igualdade de oportunidades educacionais para todos os alunos, independentemente de sua origem socioeconômica ou geográfica. A garantia desse financiamento é essencial para fortalecer a gestão democrática e para construir uma sociedade mais equitativa.

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL. Ministério da Educação. 2004).

A gestão da educação escolar é concebida como um processo amplo e integrado, abarcando diferentes dimensões. Mais do que uma simples administração, essa gestão visa criar um ambiente educacional dinâmico, onde o aprendizado, o diálogo, a criatividade, a transformação e o ensino são vivenciados de forma participativa por todos os membros da comunidade escolar.

Para Luck (2000), construir uma gestão democrática na escola é mais do que um ideal; é uma necessidade urgente para garantir uma educação verdadeiramente inclusiva e de qualidade. Isso implica lutar pela autonomia da unidade escolar, onde as decisões são tomadas

considerando as necessidades específicas de sua comunidade. Envolve também a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, através da implementação de processos colegiados que promovam o diálogo e a colaboração.

Além disso, a gestão democrática requer financiamento adequado por parte do poder público, para que todas as escolas tenham recursos suficientes para oferecer uma educação de qualidade e equitativa. É apenas através da combinação desses elementos - autonomia, participação, financiamento justo e processos colegiados - que podemos construir escolas que verdadeiramente atendam às necessidades de todos os alunos e promovam uma sociedade mais justa e igualitária.

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. (Luck. 2000).

Assim, Luck (2000) esclarece que o objetivo principal da gestão escolar é garantir que os alunos aprendam de forma eficaz e significativa. Isso significa que a escola deve ajudar os alunos a desenvolver habilidades importantes, como ser criativo, entender informações, comunicar-se bem, resolver problemas e tomar decisões sensatas. A gestão escolar é como uma ferramenta para alcançar esse objetivo. Ela se concentra em criar um ambiente de aprendizado onde os alunos possam entender o mundo ao seu redor, aprender coisas úteis e se preparar para serem cidadãos responsáveis.

A gestão democrática começa com a descentralização da educação, como explica Luck (2000):

(...) apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também, é sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

A descentralização na gestão escolar deve ser praticada tendo como pano de fundo não apenas a perspectiva de democratização da sociedade, mas também a de promover uma melhor gestão dos processos e recursos educacionais.

Quanto à democratização, a descentralização na educação não deve ser vista apenas como um fim em si mesmo. Ela deve estar alinhada a uma visão mais ampla de expandir a participação e o poder de decisão dos diferentes grupos sociais. Ou seja, deve ser uma forma de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Além disso, a descentralização também deve visar a uma gestão mais eficiente e eficaz dos processos e recursos educacionais. Ao dar mais autonomia e poder de decisão às escolas e suas comunidades, espera-se que elas possam tomar decisões mais adequadas às suas realidades e necessidades locais. Isso pode resultar em uma utilização mais apropriada dos recursos humanos, financeiros e materiais, otimizando os resultados educacionais.

A capacidade da escola de administrar suas próprias decisões é um dos quatro elementos-chave para ser uma escola eficaz, segundo Luck (2000). Os outros incluem ter controle local sobre os recursos, ter um diretor líder e envolver a comunidade. Isso é o que Luck (2000) diz:

O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização de massa crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder, conforme anteriormente apontado.

A autonomia da escola está ligada a várias características que se relacionam entre si, formando um conjunto unificado. De modo que a autonomia e a descentralização são conectadas, desenvolvendo-se juntas através de processos democráticos, onde a prática da democracia é fundamental.

Portanto, a descentralização na gestão escolar deve ter dois objetivos principais: promover a democratização da sociedade, ampliando a participação e o poder de decisão dos diferentes grupos sociais; e melhorar a gestão dos processos e recursos educacionais, permitindo que as escolas e comunidades tomem decisões mais alinhadas às suas realidades locais.

Para Paro (1992) A gestão democrática da escola pública é um processo fundamental para garantir uma educação de qualidade e a formação cidadã dos estudantes. Nessa concepção,

a participação da comunidade escolar (pais, alunos, funcionários) não se limita à execução de tarefas, mas envolve, sobretudo, a partilha do poder na tomada de decisões.

Conforme aponta Paro (1992), a gestão democrática implica em relações horizontais e cooperativas na escola, superando a tradicional organização hierárquica e burocrática. Ao invés de um modelo verticalizado, com a direção escolar como autoridade máxima, a gestão democrática pressupõe o compartilhamento do poder e a corresponsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar.

Essa participação efetiva da comunidade nas decisões é fundamental para conferir maior autonomia da escola em relação aos interesses do Estado. Quando os pais, alunos e funcionários têm voz ativa na gestão, a escola pode se libertar do papel de mera executora de políticas centralizadas, passando a atender de forma mais adequada às necessidades e demandas da sua realidade local.

Além disso, a partilha do poder na escola cria um ambiente propício para a aprendizagem significativa dos estudantes e o exercício da cidadania. Ao se envolverem nas discussões e deliberações sobre os rumos da educação, a comunidade escolar desenvolve uma compreensão mais profunda sobre o funcionamento da escola e os desafios a serem enfrentados.

Ademais, a gestão democrática vai muito além da simples execução de tarefas ou da prestação de serviços. Ela representa um projeto de transformação das relações de poder na escola, com vistas a garantir uma educação pública de qualidade, voltada para a formação de cidadãos críticos e participativos. Esse é um desafio que requer o engajamento de toda a comunidade escolar.

Após explorar a importância da gestão democrática na educação, é possível concluir que este é um princípio essencial para garantir uma educação de qualidade para todos. A gestão democrática não apenas está prevista na legislação educacional, mas também é fundamentada na ideia de que a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar é crucial para o sucesso educacional dos alunos. Ao promover a colaboração entre escola, pais e comunidade, a gestão democrática cria um ambiente escolar mais aberto e participativo, onde os alunos podem aprender não apenas conteúdos acadêmicos, mas também os valores da cidadania e da participação ativa na sociedade.

Além disso, a gestão democrática visa garantir que cada aluno tenha acesso igualitário a uma educação de qualidade, independentemente de sua origem socioeconômica ou geográfica. Ao criar uma escola dinâmica que se adapta às necessidades e realidades locais, a gestão democrática contribui para a formação de cidadãos críticos, capazes de enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.



A gestão democrática na escola é um tema fundamental na busca por uma educação mais inclusiva e participativa. Diversos autores têm contribuído com conceitos e reflexões sobre esse modelo de gestão, destacando sua importância e os papéis dos diferentes atores envolvidos. Abaixo, apresentamos um quadro teórico que resume as principais contribuições de alguns desses autores, focando em suas definições de gestão democrática e no papel do diretor dentro desse contexto.

Quadro 1: definições de Gestão Democrática e o papel do diretor

AUTOR	CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	PAPEL DO DIRETOR
Victor Paro	A Gestão Democrática implica em relações horizontais e cooperativas na escola, promovendo o compartilhamento do poder e a corresponsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar.	Acredita que o diretor deve facilitar o processo participativo, envolvendo ativamente todos os membros da comunidade escolar nas decisões e no desenvolvimento de políticas e práticas educacionais.
José Carlos Libânio	A Gestão Democrática baseia-se em políticas que determinam os objetivos e as estratégias a serem seguidas pela escola. Quando descentralizada, a concepção socio-crítica traz a coerência do poder partilhado. Para ser democrática, a escola deve manter os princípios da participação e da autonomia.	O papel do diretor, é o de um líder que promove a participação coletiva na construção da proposta pedagógica, coordena a organização do trabalho pedagógico-administrativo, incentiva a formação continuada da equipe e fortalece a autonomia e participação da comunidade escolar. Cabe ao diretor descentralizar o processo de tomada de decisões, compartilhando-as com professores, alunos, funcionários e pais, de modo a garantir uma Gestão Democrática e voltada para a melhoria da qualidade da educação.
Cury (2007)	A Gestão Democrática na administração da escola, permite que todos participem das decisões, tornando a escola mais justa e alinhada com os princípios constitucionais.	Destacou que o papel do diretor é garantir que todos tenham voz e participação nas decisões escolares, promovendo um ambiente mais justo e inclusivo para toda a comunidade escolar.
Frigotto (2000)	A Gestão Democrática como um processo compartilhado e participativo que envolve diversos segmentos da comunidade escolar, incluindo pais, professores, estudantes e funcionários. Esse conceito se baseia na luta de educadores e movimentos sociais por um projeto educacional público de qualidade social.	Ele deve liderar de forma democrática, promovendo a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões. Além disso, deve mediar conflitos, criar espaços para participação, ser transparente em suas ações e ter uma postura de escuta e diálogo..
Hora (1997)	Define a Gestão Democrática como um processo de construção coletiva, que envolve a participação de todos os membros da comunidade escolar na definição dos objetivos, das metas e das ações da escola..	Enfatizou a necessidade de o diretor eliminar a burocracia desnecessária e facilitar a participação ativa dos professores, pais e membros da comunidade nas decisões escolares.
Bordignon e Gracindo	Destacaram que a Gestão Democrática na escola é um processo contínuo e permanente, baseado em paradigmas emergentes da sociedade contemporânea do conhecimento.	Enfatizaram que o diretor deve criar um ambiente propício para o diálogo, a colaboração e o respeito mútuo, estimulando a autonomia das escolas e a valorização da diversidade de opiniões.
Luck (2000)	Esclareceu que o objetivo principal da gestão escolar é garantir que os alunos aprendam de forma eficaz e significativa, ressaltando a importância da Gestão Democrática na promoção de uma educação de qualidade e na formação cidadã dos estudantes.	Destacou que o diretor deve garantir a participação de todos na gestão da escola, promovendo práticas pedagógicas inovadoras, resolução de conflitos e consideração das necessidades de toda a comunidade escolar.

Autora: Vanessa Rodrigues da Silva, 2024

A gestão democrática na educação tem sua importância ressaltada como um pilar fundamental para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática. É fundamental que as instituições educacionais e os gestores escolares promovam práticas democráticas e participativas, visando sempre o bem-estar e o sucesso educacional de todos os alunos.

Torna-se evidente a relevância da gestão democrática na educação como um elemento vital para garantir uma educação de qualidade e a formação integral dos estudantes. A partir das diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB),

percebemos que a gestão democrática não é apenas uma ideia abstrata, mas sim um princípio orientador que deve ser incorporado de forma efetiva nas práticas educacionais.

Conforme ressaltado por diversos autores, como Bordignon e Gracindo (2004), Luck (2000) e Paro (1992), a gestão democrática vai além da simples administração escolar; ela implica em promover relações horizontais e cooperativas na escola, onde todos os membros da comunidade escolar têm voz ativa e poder de decisão. Essa abordagem não apenas fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade dos envolvidos, mas também cria um ambiente propício para a aprendizagem significativa e o desenvolvimento da cidadania.

A descentralização da educação e a garantia de autonomia das escolas são aspectos essenciais para a efetivação da gestão democrática. Ao permitir que as escolas tenham liberdade para tomar decisões que atendam às necessidades específicas de suas comunidades, essa abordagem contribui para a construção de uma educação mais inclusiva e adaptada às realidades locais. Além disso, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, por meio de órgãos colegiados e consultivos, é fundamental para garantir uma gestão verdadeiramente democrática.

Nesse sentido, a gestão democrática na educação não se trata apenas de uma questão administrativa, mas sim de um compromisso com a promoção da igualdade de oportunidades, a diversidade, o diálogo e a participação. É por meio dessa abordagem que podemos construir escolas mais justas, inclusivas e eficazes na promoção do aprendizado e no desenvolvimento integral dos estudantes.

Portanto, cabe aos gestores escolares, aos profissionais da educação, aos pais e à comunidade em geral trabalhar em conjunto para fortalecer e consolidar a gestão democrática nas escolas. Somente assim poderemos alcançar a tão almejada educação de qualidade para todos, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, conscientes e participativos, capazes de enfrentar os desafios do mundo contemporâneo com ética, responsabilidade e compromisso social.

4. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo no intuito de investigar o papel do diretor escolar na promoção da gestão democrática na escola pública. Se baseou em 3 pilares: 1) investigar as práticas adotadas pelos diretores escolares na promoção da gestão democrática, analisando suas estratégias de envolvimento da comunidade escolar nas decisões e ações educacionais; 2) identificar os principais desafios enfrentados pelos diretores escolares na implementação da gestão democrática na escola pública, incluindo obstáculos burocráticos, resistências institucionais e limitações de recursos; 3) avaliar o impacto das ações do diretor escolar na promoção da participação dos diferentes atores da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e funcionários, na gestão democrática da escola pública.

Utilizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva qualitativa do tipo exploratória. Esta é uma prática científica relevante, pois apresenta acesso rápido e sintetizado para os resultados esperados por meio de artigos publicados referentes a compreensão completa do fenômeno (DE SOUZA et al., 2010).

Com o objetivo de nos aproximarmos da temática, buscamos inicialmente conhecer as pesquisas empíricas relacionadas ao assunto. A seleção dos trabalhos foi feita a partir da palavra-chave: “Gestão Democrática na Escola”. A coleta de dados sobre o tema resultou inúmeros trabalhos, e colocamos outra palavra-chave:” Gestão Democrática na Escola e o Papel do Diretor”. As pesquisas aconteceram nas plataformas: Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Catálogo de Teses e Dissertações (CAPES), na Biblioteca Científica Eletrônica (SciELO) e no Google Acadêmico. Ao final foram selecionados cinco trabalhos: 01 dissertação, 04 monografias.

A pesquisa se desenvolveu por meio de uma perspectiva exploratória que consiste, segundo Gil (2002), na possibilidade da consideração dos mais variados aspectos relativos aos fatos estudados e por possuir flexibilidade nos métodos a serem desenvolvidos, contribui para a definição e delineamento do conceito de Gestão Democrática Escolar. Ademais, o autor aponta que esse tipo de pesquisa tem por objetivo, maior familiaridade com o problema, uma vez que o objetivo deste estudo é abordar a gestão democrática com ênfase na relação escola e família, e esse método colabora para uma maior compreensão dessa relação.

Segundo Gil (2002), a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa que busca compreender e interpretar a realidade social a partir das perspectivas dos sujeitos envolvidos, em vez de medir ou quantificar fenômenos. Isso envolve a coleta e análise de dados não



estruturados, como entrevistas, observações e documentos, e requer um alto grau de subjetividade e interpretação por parte do pesquisador.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, fez-se o uso de métodos bibliográfico e documental. Na intenção de levantar material teórico e documentos referentes a Gestão Democrática, foi utilizada a análise documental, que de acordo com Ludke e André (1986), consiste em uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja agregando informações obtidas por outras técnicas, seja descobrindo aspectos novos de um tema ou problema.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo sobre gestão democrática na escola pública revela a complexidade e a amplitude dos desafios enfrentados na promoção desse modelo de administração educacional. Ao examinar o papel do diretor escolar nesse contexto, podemos identificar diferentes perspectivas apresentadas por teóricos como Victor Paro e José Carlos Libânio, cujas abordagens delineiam distintas visões sobre o papel do diretor na gestão democrática.

Paro enfatiza a importância da parceria e colaboração entre todos os membros da escola, enquanto Libânio destaca o diretor como um facilitador e líder inclusivo, capaz de fomentar a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Ambas as visões convergem na centralidade do diretor como agente de mudança, capaz de facilitar a participação ativa da comunidade escolar nas decisões e práticas educacionais.

Contudo, nossa análise também aponta para uma série de desafios que podem obstruir a efetivação da gestão democrática na escola pública. Um desses desafios é a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar, muitas vezes arraigados em concepções tradicionais de gestão escolar. Superar essa resistência e promover uma cultura de participação e colaboração é um desafio enfrentado pelo diretor.

Outro desafio significativo é a carência de recursos e infraestrutura adequados para a implementação de práticas democráticas na escola. Sem apoio financeiro e material suficiente, o diretor e os demais membros da comunidade escolar podem encontrar dificuldades para promover processos participativos e inclusivos. Nesse sentido, é crucial o comprometimento do poder público e da sociedade civil em prover os recursos necessários para garantir uma gestão democrática efetiva.

Apesar desses desafios, nosso estudo identifica uma série de possibilidades e estratégias para promover uma gestão democrática mais efetiva na escola pública. Isso inclui o fortalecimento da participação dos diferentes atores educacionais nas decisões escolares, bem como o investimento na formação e capacitação dos diretores e gestores escolares.

Ademais, os resultados desta pesquisa ressaltam a importância do papel do diretor escolar na promoção da gestão democrática na escola pública. Ao atuar como um agente de mudança e facilitador da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, o diretor pode desempenhar um papel fundamental na criação de um ambiente escolar mais inclusivo, participativo e democrático.

Não obstante aos desafios e possibilidades destacados, é fundamental considerar que a gestão democrática na escola pública não é um processo estático, mas sim dinâmico e em

constante evolução. Nesse sentido, é essencial promover uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, a adaptação às mudanças e a busca por melhores práticas de governança escolar.

Um aspecto importante para o fortalecimento da gestão democrática é a promoção de espaços e mecanismos eficazes de participação e representação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Isso inclui a criação de conselhos escolares, comitês consultivos, assembleias e outras instâncias que possibilitem a expressão de diferentes perspectivas e a tomada de decisões coletivas.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de uma comunicação transparente e eficaz entre os diversos atores envolvidos na gestão escolar. O diretor desempenha um papel fundamental na promoção dessa comunicação, garantindo que as informações sejam compartilhadas de forma clara e acessível a todos os membros da comunidade escolar.

Além disso, é essencial que o diretor escolar seja um líder capacitado e comprometido com os princípios da gestão democrática. Isso inclui o desenvolvimento de habilidades de liderança, empatia, resolução de conflitos e tomada de decisões colaborativas. O diretor deve agir como um catalisador para o engajamento e a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incentivando o trabalho em equipe e o respeito mútuo.

Por fim, é importante destacar que a gestão democrática na escola pública não se restringe apenas às questões administrativas e organizacionais, mas também está intrinsecamente ligada à qualidade do processo educativo e ao sucesso acadêmico dos alunos. Portanto, é fundamental que todas as ações e decisões da gestão escolar estejam voltadas para a promoção do aprendizado significativo e para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Em suma, a gestão democrática na escola pública é um processo complexo e multifacetado, que requer o comprometimento e a colaboração de todos os membros da comunidade escolar. Ao promover uma cultura de participação, transparência e diálogo, o diretor escolar pode desempenhar um papel crucial na construção de uma escola mais inclusiva, participativa e democrática, capaz de promover o sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral de todos os alunos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim deste estudo, destaca-se que a Gestão Democrática da Escola Pública passou por profundas transformações desde sua criação. Primeiramente com seu caráter extremamente ligado à administração de empresas privadas com teorias positivas que tinham por objetivos a maior produção com a racionalização dos recursos. Com a implementação das teorias de Fayol e Taylor na administração da escola, a gestão desta se tornou rígida e burocrática, centralizando o poder e a responsabilidade, do sucesso e do fracasso, nas mãos do diretor. Com a reforma do Estado e a influência de organismos internacionais, no entanto, a possibilidade de maior autonomia, descentralização e participação entraram em cena, principalmente diante da queda do regime militar no Brasil, por volta dos anos de 1990.

Muito corriqueiramente há omissão por parte do Estado diante das necessidades educacionais, contudo, o conceito de participação tem alcançado diversas realidades escolares, aumentando o grau de envolvimento dos atores da instituição educativa.

No que tange ao objetivo 1 desta pesquisa, destaca-se o papel crucial do diretor na promoção da gestão democrática, como delineado por Libâneo. Ele atua como facilitador, estimulando a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e no desenvolvimento de políticas educacionais, criando um ambiente propício para o diálogo e a colaboração.

É necessário destacar a importância de não limitar a democratização da gestão da escola apenas aos limites do Estado ou à participação coletiva das pessoas que atuam dentro da escola. Em vez disso, enfatizar a precisão de envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, a fim de permitir que a população exerça um controle democrático sobre o Estado no fornecimento de Educação Escolar.

Quanto ao objetivo 2, salientam-se os desafios enfrentados pelos diretores na implementação da gestão democrática, como a resistência à mudança e a falta de recursos. Para superar essas dificuldades, é necessário investir na formação e capacitação dos diretores, bem como fortalecer a participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões escolares.

Quando consideramos a direção escolar democrática, as perspectivas de Victor Paro e José Carlos Libâneo devem ser observadas. Paro ressalta a colaboração de todos na escola como uma parceria, enquanto Libâneo defende que a direção é o princípio fundamental da gestão democrática, a sua base. Ambos valorizam a participação e a autonomia da comunidade escolar, embora com ênfases diferentes.



No contexto do objetivo 3, ressalta-se a importância de avaliar o impacto das ações do diretor na participação da comunidade escolar na gestão da escola. O envolvimento dos diversos atores é essencial para uma gestão democrática eficaz, e as ações do diretor desempenham um papel significativo nesse processo, influenciando diretamente a participação e a colaboração de todos os membros da escola.

Assim, é imprescindível reconhecer e valorizar o impacto positivo que o diretor pode ter na promoção de uma gestão democrática e inclusiva, avançando em direção a uma educação mais democrática e de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, José Ricardo. **História da Instrução Pública no Brasil (1500 – 1889)**. São Paulo, Ed. PUC, 1989.

AZEVEDO, Fernando. **A Educação entre dois Mundos**. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1958.

BARROSO, João. **Relatório da disciplina “Teoria das organizações e da Administração Educacional”**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2004.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, lei Nº 9394 DE 20/12/1996.

CASTRO, J. M.; REGATTIERI, M. **Interação escola-família** – subsídios para práticas escolares. Brasília: UNESCO, MEC, 2010.

CUNHA, Luiz Antonio. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo, Cortez/Niterói-RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense/ Brasília-DF, LASCO do Brasil, 1991.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 483-495, 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19144>. Acesso em: 15 abr. 2024.

DE SOUZA, M. T.; DA SILVA, M. D.; DE CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein., v. 8, n. 1, 2010. Disponível: http://www.astresmetodologias.com/material/O_que_e_RIL.pdf.

FRIGOTTO, G. Educação e a crise do capitalismo real. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000, p. 26

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4.ed. Atlas: São Paulo, 2002.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papirus, 1997.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do Autogoverno à ascensão de uma Pós-democracia gestonária? **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, 2014.

LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun. de 2000, p. 11-34).

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006. Disponível em: <www.tvebrasil.com.br/salto>.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. –Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Maria. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, SP: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

OLIVEIRA, Dalila A. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. S. (Orgs.) **Gestão da educação; impasses, perspectivas e compromissos**, 2ª ed. São Paulo, Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. Idéias, São Paulo, n. 12, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo- SP. Ática, 2016.

SANTOS, Clovis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Thonsom, 2002.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008. 112p.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia e FONSECA, Sonia Maria. **Antecedentes da administração escolar até a república (1930)**, In: Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p.54–101, ago. 2006.

SILVA, Kamilla Santana. **A Participação da Comunidade na Escola**. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina. Londrina – PR, 2011.