



## **O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES: REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA HUMANIZADORA<sup>1</sup>**

Moisés Amora da Silva Filho<sup>2</sup>

Beatriz de Sousa Porcina<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Neste estudo desenvolve-se uma análise sobre a necessidade de viabilizar nas escolas, sejam públicas ou privadas, uma Gestão Democrática Escolar (GDE) que exerça uma abordagem humanizadora das relações vivenciadas no cotidiano escolar. Partindo da concepção que o estudante é o centro do processo de ensino-aprendizagem, a prática de gestão escolar democrática possibilita o fomento dos diversos saberes e conhecimentos, fazendo da escola um espaço acolhedor, protagonizador de resultados educacionais duradouros, de qualidade e significativos para a vida destes alunos. Nossa reflexão concentra-se em entender a condição de centralidade do gestor escolar, como acontece sua prática enquanto liderança em sua comunidade escolar; quais estratégias mobilizadoras ele faz uso para alcançar o objetivo fim do coletivo, uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática Escolar; Participação; Educação Humanizadora.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão democrática da educação (GDE) está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar e os atores da escola (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários), sendo esses considerados sujeitos ativos em todo o processo da gestão, devendo participar de forma efetiva das decisões da escola.

Sendo assim, é importante que cada um destes sujeitos tenha conhecimento de seu papel nesta organização escolar. A GDE objetiva consolidar uma perspectiva humanizada da educação, tornando a escola um ambiente prazeroso, em que seus profissionais devem ter atitudes mais humanas e, por conseguinte propiciando a formação de alunos mais humanizados e preparados para a vida.

---

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

<sup>2</sup> Doutorando em Educação pela Universidade Federal Fluminense – RJ (Bolsista CAPES), mestre em Educação pelo PPGEdu-UFF, jornalista, pedagogo e professor de História da Rede Municipal do Rio de Janeiro, [msilva1109@yahoo.com.br](mailto:msilva1109@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, [biasp2907@gmail.com](mailto:biasp2907@gmail.com).



Na perspectiva de Paulo Freire (1987, p. 68), a educação libertadora, “problematizadora já não pode ser o ato de depositar, ou de narrar, ou de transferir, ou de transmitir conhecimentos e valores aos educandos, meros pacientes, à maneira da educação bancária, mas um ato cognoscente”. Escola é um local multicultural, onde a diversidade se apresenta mais nitidamente e surge a pluralidade de ideias.

A relevância desse estudo consiste em que o tema está diretamente ligado ao dia a dia das escolas. O fracasso escolar é fruto de vários motivos, dentre eles o desânimo, a frustração, reflexo de uma escola tradicional, desmotivadora, má gestão entre outros fatores. O objetivo geral desse estudo é compreender a importância de uma gestão democrática e humanizada na qual a contribuição do gestor escolar é fundamental.

## **METODOLOGIA**

Com o intuito de corresponder ao objetivo de uma pesquisa qualitativa consistente, inicialmente realizamos um estudo exploratório, partindo da pesquisa bibliográfica para o campo realizada através de entrevistas com duas gestoras, uma da rede privada (GP) e outra da rede pública municipal (GM). As investigações se deram em duas escolas, ambas localizadas no município de São Gonçalo – RJ.

Analisa-se aqui, a condução da gestão da escola, a fim de trazer os pontos positivos na humanização do ambiente escolar provindos da gestão democrática. A abordagem dessa pesquisa, seguindo a tese de Martins (2004), define-se como qualitativa, pois privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais, individuais e coletivas. Para fundamentar, a pesquisa utiliza-se da rica contribuição de Gadotti (2001), Freire (1967, 1987 e 1996), Paro (2007), Lück (2000 e 2005).

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A democracia pode ser compreendida como “governo do povo; soberania popular; democratismo; doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder”. (AURÉLIO, 1986, p. 534). Democracia significa, em outras palavras, governo a muitas mãos, em que o aprimoramento constante é a gênese que a fortalece.



Por sua vez, Heloisa Lück, afirma que nas instituições escolares e sistemas de ensino, o conceito de GDE “envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado e na melhoria do processo pedagógico”. (LÜCK, 2005, p. 17). Partilha-se neste estudo do entendimento que a democracia é um conceito em construção permanente, e que seus valores são centrais, justamente pela sua constante atualização e processo de disputa.

Na Constituição Federal (CF), a democratização da educação conquistou importante vitória, fruto da atuação forte dos movimentos sociais e democráticos. O documento magno de 1988 aponta para mudanças essenciais que a gestão educacional, com vistas à qualidade deveria enfrentar. É iminente entender que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados em seu artigo 206.

Ativistas da educação, em especial, atuaram para o progresso e afirmação da GDE. Entre o final dos anos 80 e os anos 90, não por mero acaso, as lutas educacionais ganharam um aliado de primeira hora, a aprovação em 1996 da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN, nº 9394/96 em vigor no país. A LDBEN fundamenta em seus artigos 14 e 15 os princípios norteadores da GDE.

Diante desses pressupostos em lei, compreendemos que a GDE é tarefa plural e que engloba a participação de todos os atores da escola, ou seja, um trabalho em equipe com o objetivo de alcançar movimentos reais, atitudes coletivas.

A escola deve ser entendida como um espaço social, composto por vários sujeitos, e cada indivíduo tem sua opinião e sua cosmovisão. Por isso é necessário esclarecer que “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos”. (OLIVEIRA, 2008, p. 98). A GDE é contrária à concepção de autoritarismo, pois se expande para uma visão democrática, a fim de estimular os integrantes a terem a oportunidade de expressar suas habilidades e lideranças.

O gestor escolar é o principal sujeito na implantação de uma gestão democrática, e o seu principal desafio é: tornar-se primeiramente ele mesmo um sujeito democrático, pois para propiciar a integração dos diversos sujeitos compreendidos no processo educativo. O gestor é a pessoa com maior influência e autoridade na escola, é o responsável legal pela instituição, é o que garante o total funcionamento dela, nos seus aspectos administrativos e pedagógicos.



O trabalho do gestor escolar democrático não é realizado sozinho, ele não pode administrar todos os desafios da escola. Muitos gestores se posicionam como o único a exercer poder, isso não é democrático, isso prejudica o desenvolvimento do ambiente escolar. Ao contrário, ele precisa compartilhar as decisões com alunos, pais, professores e funcionários, fazendo do conselho escolar uma peça chave para o funcionamento pleno da engrenagem escolar.

Libâneo, (2005, p. 332), afirma que o gestor não pode centrar forças apenas nas questões de ordem administrativas “como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada.

Na visão de Lück, (2000, p. 16), ele deve assumir atitudes de coordenação das ações “um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para *dar-lhe unidade e consistência*, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos”. Portanto, o papel do diretor, não deve ser confundido como de um mero fiscalizador e/ou controlador, que centraliza em si as decisões, ele deve ser uma figura que expresse liderança.

Os gestores participativos usam o conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos. O gestor é um líder democrático, que participa, dialoga, encoraja, estimula. Que não impõe seus posicionamentos, mas que constrói ideias com o grupo e tem o respaldo da comunidade escolar, fazendo-a participar ativamente.

As relações de poder em nossa sociedade muitas das vezes estão relacionadas à faculdade de exercer autoridade sobre alguém, enquanto os outros são automaticamente subordinados. A escola numa visão democrática, “o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos” (BORDIGNON; GRACINDO, 2002, p. 151). As decisões são partilhadas, assegurando relacionamentos interpessoais, de igualdade, abrindo espaço ao debate entre seus integrantes.

A escola enfrenta transformações advindas dos momentos históricos, na perspectiva de Penin e Vieira (2002, p. 13), “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Por conseguinte, a gestão precisa dedicar-se a reorganização da escola,



para que tenha um aumento na sua capacidade de criar e inovar, no entanto, vale lembrar que qualquer mudança gera medo, conflitos, inseguranças e resistências.

Na sociedade contemporânea as escolas precisam estar abertas a novas práticas participativas, em técnicas motivacionais, reestruturação da instituição e reorganização dos conteúdos trabalhados. Para Paulo Freire (1967, p. 81), “uma reforma democrática – afirma ZevedeiBarbu ou uma ação democrática em geral, tem de ser feita não só com o consentimento do povo, mas com suas próprias mãos”. Originando possíveis caminhos para a concretização das metas educacionais.

A GDE no espaço escolar deve ser encarada com o objetivo de promover a organização, a mobilizar os atores da escola e a junção de todas as condições materiais e humanas necessárias para assegurar o progresso dos processos socioeducacionais.

Na visão de Gadotti, (2001, p. 46), há pelo menos duas razões que justificam a GDE: “a primeira é porque a escola deve formar para a cidadania e a segunda razão consiste no fato de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico”. Uma gestão democrática real deve englobar os sujeitos coletivos que nelas convivem.

O desafio de fazer da comunidade escolar protagonista passa por investir em múltiplas questões, mas, entende-se neste estudo, que três são fundamentais: **o conselho escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o grêmio estudantil.**

O **Conselho Escolar** é o órgão máximo para definir decisões realizadas no interior de uma escola. Dourado (2006), explica que a função primordial do Conselho Escolar deve estar associada à essência do trabalho escolar, isto é, ao desenvolvimento da prática educativa fundada na cidadania, na vida coletiva e na socialização do conhecimento científico, histórica e socialmente produzido.

O Conselho Escolar é formado pela representação de alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. De acordo com Vitor Henrique Paro (2007), diz que a participação da população na escola ganha sentido, assim, na forma positiva da instituição com relação aos usuários, em especial aos pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola.

Gutierrez e Catani, (1998, p. 71), apontam que “a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes”. Cada Conselho Escolar tem suas atividades apoiadas



através do seu próprio estatuto, que define sua forma de organização. Dentre elas: a quantidade de dirigentes, formas de convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias, como é realizado o processo de renovação dos conselheiros.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 1996, p. 09).

A participação da escola na comunidade é de grande valia, em defesa da garantia de uma educação de qualidade. Sem essa parceria a escola fica sobrecarregada, o que de fato compromete o desenvolvimento do aluno e dos objetivos da escola.

O **Projeto Político Pedagógico (PPP)** define a identidade da escola. Gadotti, (2000, p. 71), afirma que: “construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos”. Por meio dele, a comunidade escolar pode fortalecer um trabalho conjunto, cujas responsabilidades pessoais e coletivas são assumidas para execução dos objetivos estabelecidos.

Para Veiga, (1995, p. 12), “O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado [...] na escola”. O PPP exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo.

O **grêmio estudantil (GE)** é a organização que representa os interesses dos estudantes. É a voz do aluno no interior da escola, “o cerne do protagonismo, portanto, é a participação ativa e construtiva na vida da escola, da comunidade ou da sociedade mais ampla”. (COSTA, 2001, p. 179). É o órgão representativo dos alunos, portanto, deve ser o meio para debater e desatar problemas reais dentro da instituição escolar e, por que não, fora dela.

Essa atividade deve ser cada vez mais fomentada pelos gestores. Tornando-se assim, uma escola que não se preocupa apenas com disciplinas curriculares e conteúdos, mas atenta a formação de indivíduos críticos-reflexivos. Para Moura (2005, p. 7), o



grêmio deve ser o “conscientizador dos estudantes, promover palestras, debates, participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, das reuniões de avaliação de ensino e aprendizagem, das reuniões de pais, enfim, viver a escola”. As atividades dos GEs para muitos jovens são os primeiros passos na vida social, cultural e política.

Assim, os grêmios contribuem, decisivamente, para a formação e o enriquecimento educacional de grande parcela da juventude. Entender o aluno como sujeito participante propicia uma relação mais dialógica e enriquecedora.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

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. Para Benno Sander, (2005, p. 47), a gestão democrática deve priorizar a cidadania “com uma orientação política e cultural, a escola passa a exercer também a gestão democrática social sendo está o início da tão esperada emancipação dos indivíduos”. O processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos, adquiram conhecimentos úteis e exerça sua cidadania de maneira plena.

A qualidade de ensino é “fundamental de acordo com uma visão de educação como formadora de cidadãos, precisa levar em conta, no estudo da escola, além da estrutura didática desta, também sua estrutura administrativa”. (PARO, 2007, p. 82). A concepção de uma educação democrática coloca em questão um fator indispensável que é a qualidade da educação.

Wallon, (apud Almeida, 1997), se refere à afetividade e à inteligência como elementos inseparáveis ao desenvolvimento humano. Sua teoria preconiza elementos que interagem, como a afetividade, a inteligência, o movimento e a formação do eu como pessoa; enfatiza a escola como um espaço que deva assumir uma postura que integre a razão e a emoção, numa lógica que compreenda as necessidades afetivas da criança. A fim de promover uma aprendizagem significativa para a criança.

Em uma sociedade, cujo cenário traz como discurso o individualismo, torna-se urgente educar com afetividade e para humanização dos indivíduos. Uma escola humanizada se preocupa com o desenvolvimento global dos alunos. Isso significa que a



preocupação se estende à forma como aquele aluno aprende, encara suas dificuldades e como os ensinamentos são levados para fora dos muros da escola.

Se essa relação afetiva com os alunos não se estabelece, se os movimentos são bruscos e os passos fora do ritmo, é ilusório querer acreditar que o sucesso do educar será completo. Se os alunos não se envolvem, poderá até ocorrer algum tipo de fixação de conteúdos, mas certamente não ocorrerá nenhum tipo de aprendizagem significativa; nada que contribua para a formação destes no sentido de preparação para a vida futura, deixando o processo ensino-aprendizagem com sérias lacunas (CODO, 1999, p. 50).

Paulo Freire (1967), refere-se à finalidade principal da educação libertadora: a humanização que buscamos na educação, enquanto vocação ontológica, dessa forma, por meio dessas relações, reinventamos o mundo, aprimorando a nós mesmos e aos outros. Essa maneira de refletir a escola, aponta para a necessidade de formar pessoas pensantes, politizadas, reflexivas, atuantes e criativas.

A dimensão construtiva de uma educação humanizadora impõe a necessidade de rever métodos, procedimentos pedagógicos praticados. Uma grande parcela da educação, de forma intencional ou não, restringe os conteúdos escolares e o processo pedagógico à dimensão cognitiva, esquecendo-se de que o homem é um ser cuja intelectualidade e emoção fundem-se trazendo implicações no desenvolvimento educativo.

Diferente disso, a pedagogia psicogenética walloniana define o desenvolvimento intelectual como meta da educação a ser alcançada “considera-a, ao contrário, meio para a meta maior do desenvolvimento da pessoa, afinal, a inteligência tem status de parte no todo constituído da pessoa”. (GALVÃO, 2008, p. 89). A partir dessa perspectiva, a educação pode constituir-se numa via à plenitude democrática, mediante a formação de indivíduos conscientes e atuantes na sociedade.

A escola durante muito tempo voltou seu ensino para o mundo do trabalho, esperando que fossem supridas as necessidades do capitalismo. Com isso internalizaram princípios empresariais que tornaram seu ambiente meramente burocrático e formal, tendo suas funções fragmentadas.

A sociedade burguesa sustenta que a educação é o antídoto para quase todos os problemas sociais. A educação seria ainda a alavanca necessária para o desenvolvimento econômico do país. Entretanto, o pensamento crítico permite compreender que, sem a superação do modo de produção capitalista, não se terá educação de qualidade, tampouco





haverá ampliação dos postos de trabalho por intermédio do acesso à escola (GALVÃO, 2007, p.187).

Nesta visão, o professor é o único detentor do saber, e os alunos os receptores de tais conhecimentos, como uma espécie de tabula rasa. O aluno precisa apenas receber os conhecimentos básicos e necessários para prestar serviços a alguém.

Aos filhos das classes populares, não existe outro caminho, senão a luta em defesa de escola pública de qualidade, afinal ela é o seu instrumento de conscientização e emancipação. A educação deve promover o crescimento humano, socializar o conhecimento, promover o pleno desenvolvimento. A escola é o lugar onde o educando deve encontrar os meios de se preparar para realizar seus projetos de vida, e a qualidade de ensino é, portanto, condição necessária tanto a sua formação intelectual, quanto moral.

Ademais, na interpretação de Libâneo (1994, p. 69), “A difusão de conteúdos é a tarefa primordial. Não conteúdos abstratos, mas vivos, concretos e, portanto, indissociáveis das realidades sociais”. As atividades curriculares são importantes, elas trazem conhecimentos válidos a ser adquiridos, contudo é preciso levar em consideração a formação geral do aluno em sua totalidade.

Por meio dos debates estabelecidos com a gestora da rede privada (GP), formada pelo Curso Normal e em Licenciatura em Pedagogia, atuante na área há 2 anos e 6 meses. Com base nas suas experiências, considera que a escola é um espaço de aprender, mas não apenas de conhecimentos científicos. É lugar de troca, doação, entrega, afeto, construção, amor, paciência, respeito e tolerância.

A GP considera que o local onde trabalha é um ambiente harmonioso, humanizado e prazeroso para exercer sua função. Relata que nem sempre foi assim, pois já trabalhou com um diretor adjunto e coordenador pedagógico que tinham visões limitadas e autoritárias. Ao comparar os dois momentos da escola, afirma que antes a escola parecia “uma gaiola enorme, onde até se é possível voar, mas os pensamentos não são libertos”. Ressalta que a escola precisa cumprir o seu papel social, e dar voz aos integrantes da comunidade escolar.

Para a gestora da rede pública municipal de ensino (GM), formada pelo Curso Normal e em Licenciatura em Pedagogia, atuante como gestora há 7 anos e 6 meses, ser gestor na sociedade atual é governar com o povo e para o povo. Assim, todos andam lado a lado, e a escola caminha com sucesso no cumprimento das metas educacionais traçadas



coletivamente. No entanto, ela expõe a dificuldade de ver a participação dos pais e responsáveis na escola, devido às suas atividades de trabalho principalmente, a escola tem sido cada vez menos frequentada pela comunidade, pais e responsáveis.

A escola necessita da elaboração e revisão constante do PPP e da formação do Conselho Escolar, pois o primeiro norteará todo o trabalho que será desenvolvido na escola no aspecto educacional e pedagógico e o segundo terá a função de tomar as decisões financeiras e práticas para um bom funcionamento da escola.

Os resultados adquiridos levam a concluir que atualmente é preciso dar um novo enfoque para a atuação do gestor escolar, olhando para a gestão escolar como possibilidade de mobilização do humano. Portanto, o gestor precisa ter consciência que seu papel permeia entre o administrativo e o pedagógico, assim, o desafio é estabelecer estratégias que propicie a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar pensando em uma educação que forme cidadãos atuantes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escola atual vivencia novos desafios. Entre eles, o mais urgente é o de estabelecer condições adequadas ao atendimento à diversidade dos indivíduos que nelas ingressam. Uma escola preparada para proporcionar um ensino de qualidade e capaz de formar cidadãos plenos.

O bom funcionamento e organização da escola são responsabilidades dos gestores, mas não apenas deles, cada um deve saber suas responsabilidades na estrutura. O gestor escolar não é o único responsável por esse funcionamento e organização, mas sim o seu articulador, mediador.

O gestor, diante do seu papel deve sobretudo assumir o seu dever como agente democrático, atuar de forma flexível, tendo como objetivo mobilizar a participação da comunidade escolar, articulando processo de ensino-aprendizagem, objetivando a qualidade educacional dos educandos.

Para isso, se faz necessário um novo olhar para os integrantes da equipe técnico-pedagógica, comunidade e todos os integrantes da escola. Consiste-se em uma escola atualizada, dirigida por um gestor que tenha uma visão abrangente, que consolide suas ideias e práticas para o bem comum desta nova escola.



Por conseguinte, o diretor deve ter capacidade de integrar e interagir com todos que fazem parte da escola, ouvir, respeitar e agir eticamente. Em contrapartida, os demais atores da escola precisam cumprir os seus papéis.

Uma má gestão influencia diretamente na aprendizagem dos alunos. Uma escola que abraça afetivamente os seus alunos, dá voz para os alunos e os olha como importantes no processo de ensino-aprendizagem, deixa de ser apenas um local onde se propaga o ensino. Mas, além disso, um local humano, afetivo, dialógico, onde se encontra o preparo para vida. Evidencia-se assim, a relevância de gestores com práticas humanizadas e democráticas.

Mediante o exposto, a gestão democrática não é um fim em si, ela é produto da ação concreta e objetiva de homens, ou seja, é expressão de suas relações sociais determinadas no processo de produção de sua existência.

A GDE não vem pronta, ela é vislumbrada todos os dias no seu cotidiano escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. R. S. A emoção e o professor: um estudo à luz da teoria de Henri Wallon. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 13, n. 2, p. 239-249, maio/ago. 1997.

BENNO, S. **A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação**. Brasília: Editora Linhas Críticas, 2005.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: município e escola. In: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Org.). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2002.

BUARQUE, A. H. F. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Nova Fronteira, 1986.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: Câmara dos Deputados, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 25 jun. 2020.

CODO, W. (Org.). **Educação, carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.

COUTINHO, C. N. **Cultura e Sociedade no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

COSTA, A. C. G. **A presença da pedagogia**: métodos e técnicas de ação socioeducativa. 2. ed. São Paulo: Global; Instituto Airton Senna, 2001.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 77-95.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1967.



\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. São Paulo: Cortez, 2001.

GALVÃO, R. C. S. Educação, cidadania e trabalho. **Revista Histedbr On-line**, Campinas, n. 25, p. 171 –191, mar. 2007.

\_\_\_\_\_. *In: Henri Wallon: uma concepção dialética do desenvolvimento infantil*. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GUITIERREZ, G. L.; CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. *In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

\_\_\_\_\_. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. **Gestão em Rede**, n. 62, p. 10-14, jun. 2005.

MARTINS, H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, mai./ago. 2004.

MOURA, M. **Caminhando contra o vento, sem lenço sem documento... O Papel do Grêmio Estudantil na Gestão da Escola Democrática**. 2005. TCC (Pós-graduação em Gestão e Organização Escolar) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. *In: VIEIRA, S. L. (Org.). Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 13-43.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.