RESUMO
A gestão escolar vem desempenhando um grande papel na busca por soluções da qualidade de ensino que oferece às escolas brasileiras. O papel do gestor vem se tornando cada vez mais amplo, visando não somente a escola, mas toda a comunidade escolar. Assim, o presente estudo teve por objetivo conhecer a estrutura e os traços da gestão que predomina em escolas públicas municipais. Dentre os objetivos específicos estão: investigação e conceitos das bases para estudo; identificar e relacionar as diversas opiniões dos demais tipos funcionais de cada escola amostrada e identificar as práticas da gestão predominante em cada escola municipal analisada. O trabalho teve início estruturando os conceitos, percebendo a visão técnica de cada gestão escolar. É fundamental a compreensão de que a construção da gestão escolar é sempre processual. Sendo, então, uma luta política e pedagógica, para se impor, é necessário envolver a todos: pais, funcionários, estudantes, professores, equipe gestora e comunidade local.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestão Escolar. Gestão Participativa.

ABSTRACT
School management has been playing a major role in the search for solutions to improve the quality of education offered to Brazilian schools. The role of the manager has become increasingly broader, targeting not only the school, but the entire school community. Thus, the present study aimed to understand the structure and features of the management that predominates in municipal public schools. Among the specific objectives are: investigation and concepts of the bases for the study; identification and correlation of the different opinions of the other functional types of each school sampled; and identification of the predominant management practices in each municipal school analyzed. The work began by structuring the concepts, perceiving the technical vision of each school management. It is essential to understand that the construction of school management is always a process. Therefore, being a political and pedagogical struggle, in order to prevail, it is necessary to involve everyone: parents, employees, students, teachers, management team, and local community.

Keywords: Democratic Management. School Management. Participatory Management.

## INTRODUÇÃO

Neste artigo procura-se desenvolver uma produção textual interdisciplinar integrando o conteúdo das disciplinas ofertadas no semestre tendo a função de promover o diálogo entre as diferentes áreas, proporcionando uma compreensão mais alargada do conhecimento adquirido através das disciplinas que compõem o semestre. Será discutido sobre gestão escolar, tecnologias educacionais e políticas públicas; refletindo sobre a relação da tecnologia educacional com a gestão democrática na escola pública.
A partir da década de 90 que o termo gestão começou a se difundir no campo da educação com maior frequência para suprir as necessidades presentes na administração escolar (LUCK, 2009). Porém, compreender a gestão escolar é um desafio para os profissionais da educação brasileira (PARO, 2006).
A problematização deste artigo está inserida em um fator solucionador aos problemas enfrentados pela educação pública brasileira. O fator solucionador está ligado diretamente com a gestão escolar municipal em todo Brasil.
Avaliar e conhecer as práticas estruturais, principais traços ou as estruturas que predominam na gestão escolar das escolas municipais públicas, utilizando as informações obtidas através de representantes escolares (professores, alunos, gestores e técnicos). Sendo assim, a organização do artigo se deu em um momento de conceitos, em que são apresentadas visões da gestão escolar, oferecendo uma configuração para o estudo real. Portanto, este artigo visa estudar os modelos e conceitos e seu comportamento

na realidade investigada, junto aos representantes escolares.

ESTRUTURA, SISTEMA E GESTÃO

O grande eixo a ser debatido neste trabalho é a Gestão Democrática. A tese principal a qual busca-se defender é a de que a Informática Educativa tem importante papel na promoção da Gestão Democrática. O que se observou em seus aspectos históricos é uma indefinição quanto à função desse recurso para a educação formal já estabelecida.

Quando se fala em Gestão Democrática, supõe-se um conceito esgotado e bem definido. Mas, na prática, demonstrar-se-á que isso não ocorre, pelo contrário, há uma série de variações de significado em função da última palavra da locução: democrática, que deriva de um termo plurissignificação – Democracia.

Então, para o seu efetivo exercício, cabe à escola não a simples tarefa de assimilar em seu discurso a aplicação da gestão democrática definida em lei, mas também avaliar se sua significação é uníssona e bem definida. Por isso, opta-se, no presente escrito, por um caminho que ilustra muitas definições e argumentos sobre democracia e praticamente nenhum entendimento razoável entre os entes da escola quanto à gestão democrática.

Nas ciências da educação, o termo derivado estruturalismo não teve o mesmo espaço obtido em outras áreas da ciência nos municípios do Brasil (PUIG, 2005).

O estruturalismo esteve integrado à teoria de sistemas (LIMA, 2008).

Para Triviños (1987) o estruturalismo é uma abordagem científica a fim de descobrir sua essência determinando suas ligações (LIBÂNEO, 2003).

O sistema, enquanto reúne, ordena e agrupa corresponde ao resultado de atividade sistematizadora (BRASIL, 1972). Os sistemas são coordenados por outros sistemas, suas funções vão sempre depender da sua estrutura (FÉLIX, 1984). O enfoque na abordagem teórica possibilita uma investigação na rede pública de ensino.

É necessário abranger toda gestão educacional, a prática social e ações que possam orientar o ensino (ANTUNES, 1992). Dessa forma, fica claro que o termo gestão aparece para suprir os desafios do ambiente escolar. A gestão escolar se baseia nos termos de Administração aplicados de maneira pratica na realidade brasileira (LÜCK,2006).

Segundo Antunes (1992) quando é descrita a gestão como um processo do envolvimento do esforço de diferentes pessoas, deve-se pensar também nas diferenças encontradas entre as pessoas que auxiliam na gestão, sejam diferenças culturais e ações presentes.

Assim, o gestor precisa ter consciência dos fatores promocionais das oportunidades de todos participarem de maneira ativa com competência na busca por objetivos educacionais dentro da escola (LÜCK, 2006, p. 21).

Dessa maneira, a gestão escolar é compreendida como um conjunto de ações que direciona a função das organizações, tornando necessária a utilização de procedimentos e meios que levem aos objetivos da organização (LIBÂNEO et al., 2003).

Sendo assim, o gestor toma a responsabilidade de observar as decisões tomadas e que todas elas sejam aplicadas em função escolar e procura também, conciliar todas as diferenças culturais de opiniões, costumes e ações que estejam envolvidos na escola (FONSECA, 1994). A experiência permite ao gestor observar os fenômenos presentes na escola, compreendendo todas as atitudes tomadas pelas pessoas envolvidas frente a mudanças e inovações escolares. Isso mostrará a importância da comunicação entre os representantes escolares nos municípios em todo Brasil (SILVA, 2002).

A gestão democrática surge na relação orgânica entre a direção e a participação efetiva de todos os funcionários da escola buscando sempre os objetivos comuns (BASTOS, 2001). Isso é caracterizado pela forma coletiva na tomada de decisões, em que todos opinam. Cabe ao gestor monitorar para que todos os componentes cumpram sua parte. (LIBÂNEO-et-al.,2003).

É dever da gestão democrática estar presente em todos os Sistemas Público de Ensino, Art. 206 da Constituição Federal do Brasil de 1988. Este tipo de gestão envolve toda comunidade educacional tendo como finalidade a melhoria da qualidade do projeto pedagógico. (VON GAL, 1991). Portanto, é dever da comunidade acadêmica formar cidadãos participantes da sociedade, críticos, ativos e

conhecedores de seus direitos e deveres dos nossos cidadãos brasileiros (CURY, 2005).
De acordo com Dias (2004), esse tipo de gestão é a mais adequada para o desenvolvimento e a orientação correta das atividades a serem realizadas nas escolas, pois isso envolve todo Sistema de Ensino, possibilitando a participação dos seus componentes. No final, isso proporciona maior satisfação durante a execução das atividades, tendo como resultado a presença de entusiasmo entre os representantes escolares e o envolvimento no projeto escolar (ALBUQUERQUE, 2003).
A participação da gestão democrática é uma importante alternativa para a melhoria da educação brasileira, porém atitudes isoladas não ajudam a resolver o problema, fazendo-se necessário, rever as ações, práticas e planejamento (ALMEIDA, 1993).
Uma escola consegue obter ótimos resultados quando adota algum modelo de gestão proposto. No modelo proposto por Santos (2002), o gestor irá atuar nas mudanças, identificando os erros e procurando soluções para melhorar a cultura presente na organização.
Para obter o êxito, todos os agentes devem participar, dessa maneira é abolida a autoridade hierárquica e acaba favorecendo as mudanças (ARAÚJO, 1998). Além disso, o gestor precisa de criatividade, diálogo, disposição, cuidados e imaginação para que ocorram mudanças e que sejam todas significativas. Todo gestor precisa estar consciente de que toda tentativa de mudança, irá gerar resistência interna (ALMEIDA, 1993).

## MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo textos direcionados à gestão democrática escolar, apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal art. 206.
A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.
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, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.
A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola.
A participação, conforme Teixeira (1999), "significa fazer parte, tomar parte, ser parte de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas". Quem participa tem vontade de mudança e se destaca em termos de conhecimentos e valores, faz-se presente no contexto das ações no qual está inserido, dialogando, intervindo e sugerindo ideias, visando o bem coletivo. A participação assegura uma sociedade mais justa, descentralizada de poder e dialógica.
Nas palavras de Lück (2013), a participação requer mobilização dos esforços para superação de comportamentos individualistas e para a construção do espírito de equipe, buscando objetivos assumidos por todos.
Assim, entendemos que a democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc. possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar

pela democratização da educação de nosso país. Entre os mecanismos de participação que podem ser criados na escola, destacam-se: o conselho escolar, o conselho de classe, a associação de pais e mestres e o grêmio escolar.

Democracia pode ser dividida em diferentes tipos, porém em todos esses tipos, ela parte da premissa de um sistema organizado em que o poder de decisão está nas mãos dos cidadãos. A gestão democrática nas escolas estaduais e municipais não é diferente e, para que possa fazer valer é necessário um princípio básico, a participação.

Dessa forma, a gestão democrática nas escolas envolve muito mais que apenas a participação dos alunos em determinados atos. A gestão democrática envolve um processo de conhecimento da cultura da escola, de seus mecanismos e processos, bem como a articulação dos mesmos. É necessário participar do dia a dia das escolas e entender o processo que ali ocorre.

Por tratar-se de uma decisão partilhada vários atos são necessários para que essa participação ocorra. Deve haver um fortalecimento da participação estudantil, por meio da criação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola, a criação e consolidação de órgãos colegiados, para uma melhor participação principalmente dos pais nos atos escolares.

Nesse sentido, a gestão democrática visa romper as barreiras dos processos centralizados de decisão. A eleição dos diretores passa a se tratar de um processo que envolve todos os segmentos interessados de uma escola, até mesmo com a participação dos pais.

Historicamente, foram utilizadas diferentes formas de eleição de diretores no sistema brasileiro, dentre elas: Diretor de carreira, diretor aprovado em concurso público, diretor livremente indicado pelo poder público, eleição direta para diretor. Dentre outras formas de eleições destacamos essas e, ainda focamos uma em particular, a eleição direta para diretor. Tão importante quanto a eleição de um diretor, é a participação democrática para a eleição do mesmo. Um processo transparente e que envolva todos os interessados em um ambiente escolar, acreditamos que seja a melhor opção para uma eleição democrática.

Dessa forma a escola fica incumbida de promover cenários de discussões abertos, em que se possam ouvir sugestões para melhoria do processo escolar. E por meio da participação dos pais, alunos, professores e funcionários o processo de escolha dos diretores seja o mais próximo o possível do desejo de cada um.

Portanto para um exemplo mais específico de gestão, apresento o município de Várzea Grande MT em que é exercida a democracia tanto na gestão municipal, quanto nas escolas, porém existem algumas exceções na gestão escolares ocorridas por indicação, mas é a minoria e onde o trabalho é mais voltado para o tradicional, pois o gestor se acha mais poderoso e se esquece de valorizar a sua própria classe.

Segundo Luck (2013) a ação participativa assegura o espírito de equipe mediante certos valores como a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso, dentre outros. Sem eles, a participação no contexto educacional perde sua função social e pedagógica.

## GESTÃO PEDAGÓGICA, ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Veiga (1995), ressalta que no espaço escolar pode-se identificar três tipos de gestão diferentes uma da outra, ou seja, a gestão pedagógica, a administrativa e a financeira.

Para Bankersen (2013), a gestão pedagógica é aquela que é responsável de organizar o ensino e a aprendizagem de acordo com os parâmetros legais exigidos nos sistemas educacionais, desde os cumprimentos dos dias letivos e carga horária, bem como do currículo de ensino. Assim, podemos afirmar que a gestão pedagógica é a ação planejada de natureza dos profissionais da educação até sua execução na sala ou fora da escola, ou seja, é de responsabilidade específica desses profissionais, desde o planejamento da proposta pedagógica até sua execução que envolve o ensino é a aprendizagem no espaço escolar e na comunidade que a escola está inserida.

A gestão escolar administrativa é aquela que é responsável pela parte física institucional. Suas especificidades estão enunciadas no escolar e no regimento escolar. Trata-se também de uma gestão que tem por obje-

tivo, não somente manter a organização do espaço físico, assim como do patrimônio da escola, mas também o de garantir a organização de pessoal de acordo com suas funções e especialidades dentro do ambiente escolar (BANKERSEN, 2013, p.21).

Compreende-se, então, que, na gestão escolar administrativa, diferente da gestão escolar pedagógica, observa-se a interferência do governo nos rumos da administração da escola. Pois, o diretor precisa estar atento às necessidades da comunidade escolar, desde o controle dos recursos materiais e financeiros para o bom desenvolvimento da ação pedagógica para que, desta forma, o ensino e a aprendizagem sejam oferecidos de maneira que atinja seus objetivos de excelência e de qualidade.

A gestão escolar financeira consiste na ação correta da aplicação e administração dos recursos financeiros que a escola recebe. Além disso, consiste na correta valorização entre custo benefício, definições de prioridades, cálculo correto dos gastos, provisão adequada de reservas, prestação de contas apropriada, comprovação de gastos na forma da lei.

Paiva (1995), diz que, quando se trata da gestão escolar financeira, o ponto mais importante a ser considerado é planejar as ações da gestão, tanto as de cunho pedagógica quanto a de administrativa com antecedência sempre de forma antecipada, isto vai facilitar que a aplique dentro das suas previsões orçamentária sem que cause insatisfação financeira às atividades desenvolvidas dentro do previsto no Projeto Político Pedagógico da escola.

Isto porque, o processo educacional não para, é contínuo e, assim, a correta gestão financeira é fundamental para que todos os projetos educacionais de um estabelecimento sejam executados, mas, isto só será possível se a escola possuir uma gestão pautado na ética e no compromisso de oferecer à comunidade escolar um ensino e a aprendizagem capaz de ultrapassar os muros da escola (BANKERSEN, 2013, p.23).

Então, após abordar sobre gestão escolar conceituando, de maneira não aprofundada os três tipos de gestões são importantes também ressaltar que existem duas maneiras de exercer a gestão no ambiente escolar, são elas, a autocrática e democrática. Pois, a gestão pedagógica, administrativa e financeira autocrática é exercida, principalmente nas instituições de educação privada, ou seja, pelos proprietários e sócios dessas instituições.

Neste sentido, a gestão escolar democrática na escola pública, é aquela que é exercida, em todos os aspectos, pedagógico, administrativo e financeiro de forma compartilhada e com a participação da comunidade escolar em todos esses aspectos que envolve a gestão.

A gestão escolar democrática está garantida nos principais documentos oficiais como a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, inciso Vl diz que “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 em seu artigo diz que “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]”. Na meta 19 da Lei 13.005/2014 que aprovou o novo Plano Nacional de Educação propõe que deve ser assegurado “condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas” e, consequentemente nos planos estaduais e municipais.

Lück (2009), afirma que:

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço de decisão, ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhorias e desenvolvimento (LÜCK, 20009, p.63).

Para autora, a gestão democrática participativa exige que os segmentos do espaço educativo tenham efetiva participação nas decisões que irão nortear o processo educativo,

ressalta ainda que não pode ter omissão dessa participação, pois, é necessário que se observe nos espaços de decisões os efeitos como resultados positivos nas práticas de ensino e aprendizagem.

De acordo com estudos de Libâneo (2007) a participação é o principal instrumento de implementação da gestão democrática participativa, ela possibilita e garante a todos os integrantes da escola o acesso no processo de tomada de decisões e no funcionamento organizacional escolar. Além disso, proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura administrativa, pedagógica e financeira, assim como, "de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável à aproximação entre professores, alunos e pais" (LIBÂNEO, 2007, p.328).

Portanto, gestão escolar democrática participativa, aplica-se exclusivamente na escola pública em consonância com os documentos oficiais que direcionam e orientam todo o processo educacional do Brasil. Pois, gestão democrática não basta está garantida nas Leis, mas, é importante sua efetivação para que, a comunidade escolar tenha a oportunidade de participar no processo de gestão educacional na escola.

## ASPECTOS TECNOLÓGICOS APLICADOS À EDUCAÇÃO

Educação à distância, segundo o Professor José Manuel Moran é o processo de ensino-aprendizagem com momentos de diálogo, reflexão e ação, voltados à teoria e à prática nos ambientes de aprendizagem, mediado por tecnologias, em que professores e alunos estão separados espacial ou temporalmente. É uma prática que permite um equilíbrio entre as necessidades e habilidades individuais e as do grupo, podendo ser de forma presencial e virtual.

A utilização do Moodle favorece a interação professor/aluno, sanando dúvidas e fazendo com que os alunos tenham acesso imediato aos conteúdos trabalhados. Nessa perspectiva, é possível avançar rapidamente, trocar experiências, esclarecer dúvidas e inferir resultados, abrindo uma enorme "janela" para o mundo, permitindo conhecer pessoas e culturas diferentes, vivenciando experiências novas, e adquirindo conhecimentos que privilegie sempre a compreensão do conhecimento histórico científico-intelectual. Evidentemente as possibilidades educacionais que se abrem são fantásticas, pois fornece oportunidade para que os professores ensinem melhor, ao permitir que utilizem uma série de ferramentas, tanto técnicas quanto pedagógicas para o ensino.

Além disso, aproxima as salas de aula entre si, dentro da escola e entre as escolas, numa atividade de interação com vistas tanto à apropriação do conhecimento quanto à criação de novos saberes. Assim sendo, facilita e motiva a todos os envolvidos no processo educacional, favorecendo na ampliação da visão de mundo, levando às transformações sociais e desencadeando uma série de mudanças na forma como se constrói o conhecimento. É imprescindível o uso dessas tecnologias de informação e comunicação no ambiente escolar, devendo ser considerado no currículo, uma vez que é suporte para encaminhamentos e tomadas de decisões.

Percebe-se então a necessidade de estimular um pensamento contínuo sobre essas práticas, aliando-as a um procedimento de formação continuada, a fim de que todos os profissionais da educação, inclusive os gestores sejam capazes de se posicionar de uma maneira crítica e criativa, tendo clareza para si na hora de fazer as escolhas que conduzirão as suas práticas. O compromisso político e competência técnica diante dessa situação é fundamental, uma vez que a produção, elaboração e disseminação do conhecimento jamais será uma ação neutra.

Embora se cultive esses pensamentos a preparação do professor para o trabalho nessa modalidade ainda continua sendo um desafio, pois se faz necessário investir na construção de sua identidade profissional, devendo ser aquele que estuda, busca aprimorar-se, formar-se e capacitar-se, portanto, é o sujeito que deve ter domínio do saber e deve mediar este saber – oferecê-lo ao seu aluno de forma organizada e sistematizada. É aquele que ensina. Essa modalidade é importante e necessária para a democratização da educação escolar, devendo ser compreendida no contexto mais amplo como uma prática de se fazer educação e constituir-se em um objeto de reflexão crítica, capaz de fundamen-

tá-la inseridas nas discussões teóricas da educação, bem como das políticas públicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola tem como função social transformar e formar cidadãos capazes de resolver seus próprios problemas, diante dessa ideia de autonomia, a escola deve sempre está reforçando essa visão de democracia, logo, isto é possível quando o diretor da escola abarca todos os professores, alunos e comunidade escolar nas práticas pedagógicas da sua escola. Para que assim, se possa obter a conformidade do desenvolvimento das tarefas escolares, visando à contribuição dos docentes, assim como também, promover uma educação de qualidade aos discentes.

Analisando a visão de opiniões a respeito da gestão democrática a ausência da mesma oportuniza a construção de uma escola sistemática, devido à atuação do gestor frente às suas propostas estabelecidas. Com esta atuação, os docentes se sentem desmotivados a traçar métodos que possam melhorar a sua prática profissional, comprometendo dessa maneira, a qualidade do ensino na escola.

A prática de uma gestão administrativa em uma escola não favorece um bom processo de ensino-aprendizagem, pois esse modelo centralizado não considera a contribuição essencial dos professores, assim como da comunidade, uma vez que, os mesmos são os agentes principais em todas as etapas do processo de desenvolvimento do aluno.

O trabalho a ser realizado nas escolas municipais deve procurar conhecer e avaliar as principais características da gestão predominante nessas escolas.

Ao observar a problemática nas escolas é possível constatar que os traços culturais exercem grande impacto sobre a gestão escolar, visto que, a gestão participativa abre espaço para toda comunidade escolar (POLIZELLO, 2000). Os traços culturais da gestão democrática encontrada nas escolas permitem a participação e experiência coletiva, pois a socialização e a divisão das responsabilidades transformam o ambiente de trabalho, deixando-o favorável. A gestão democrática pressupõe mudanças na organização e atribuem novas formas de administração, sendo que essas mudanças jamais devem ser utilizadas de qualquer maneira, sem planejamento, pois os demais envolvidos no sistema escolar ficam sem comprometimento (SANT0S, 1990).

Mesmo com muitos indícios de gestão democrática, ainda existe muito a ser feito para que as mudanças ocorram. Para essas transformações, é preciso considerar que a participação é um método de interação que visa solucionar os problemas e interferir ações incorretas (SANTOS, 2003). Foi nesse sentido que o artigo procurou contribuir, buscando os principais traços de gestão participativa, mostrando a necessidade de um trabalho em conjunto estimulando a presença dos integrantes no sistema escolar, sendo importante também a presença do gestor, atuando como agente estimulador.

Dessa forma, é importante a consistência de que a gestão democrática requer esforços e muita paciência, pois é o fator fundamental para manter uma escola organizada com boa qualidade de ensino.

## REFERÊNCIAS


ALBUQUERQUE, Rosa M.C.N.. Faces da gestão escolar: análise dos níveis de autonomia no processo do projeto político pedagógico. Mestrado (Educação). Campo Grande: UCDB.2003

ALMEIDA, Maria L. G. Possibilidades e desafios de gestão democrática em escola pública (contexto paulistano de 89-92). Dissertação de Mestrado (Educação: Currículo). São Paulo: PUC-SP.1993.

ANTUNES, Ângela. Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1992.

ARAÚJO, Eneida M. T. Os mecanismos de ação coletiva na gestão da Escola Pública. Dissertação de Mestrado (Educação). São Paulo: USP.1998.

BANKERSEN, Iranice Helena. Stockmanns, Jussara Isabel. O papel do gestor escolar no processo pedagógico e administrativo em escola do campo. 2013. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/. Acesso 18 nov.2024.

BASTOS, João Baptista (org.). Gestão Democrática. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 2001.

BORGES, Ivonete S. 1997. A conquista da autonomia como pré-requisito do processo de democratização da escola pública de qualidade. Dissertação de Mestrado (Educação). Brasília: UCB.1997.

BRASIL. CFE. Parecer nº 352/72. Dispõe sobre Regimento Escolar de estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino. Brasília, 1972.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1984.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão e educação. In: Revista Universidade e Sociedade, ano IV, 7 junho 1994.

FORTUNA, Maria L. A. 1997. A democratização da gestão na escola pública: uma possibilidade de reflexão sobre seus condicionantes subjetivos. Tese (Doutorado em Educação). São Paulo: USP.1997

FLORES, Daniel G.. Construindo uma gestão participativa no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Unidade Amim Jundi. Tese de Doutorado (Educação). Marília: UNESP.2003

FRANÇA, Robson L.. Clima Organizacional Escolar e a influência nas relações entre professores e administradores. Dissertação de Mestrado (Educação). Uberlândia: UFU.1997

FREITAS, Maria Ester de. Alguns elementos da cultura. In: FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, p.13-37.

LEVIN, Jack. Estatística aplicada às ciências humanas. São Paulo: Harbra Ltda, 1987.

LIBÂNEO, J. C. O Sistema de Organização e Gestão da escola. In: LIBÂNEO, J. C.Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. O sistema de organização e de gestão da Escola: teoria e prática. In: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, Marcos Antonio Martins. Autoavaliação e desenvolvimento institucional na Educação Superior: projeto aplicado em cursos de Administração. Fortaleza: Editora UFC. 2008.

LÜCK, H. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 4a ed. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

PAIVA, J. Quando os trabalhadores pensam e reconstroem a escola de 2o grau: história e participação no projeto político-pedagógico – por perto da utopia. 1995. 187 p. Dissertação (Mestrado)– Universidade Federal Fluminense, Niterói, 19

PARO Vítor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

POLIZELLI, Demerval L. Educação e organização: alguns impactos da globalização sobre a gestão da educação em quatro escolas brasileiras. Tese de Doutorado (Educação). Campinas: UNICAMP.2000

PUIG, Josep. Democracia e participação escolar: Proposta de atividades. São Paulo:Moderna, 2005.

SANTOS, Clóvis Roberto. Da administração escolar à gestão educacional: um longo caminho de mudanças. In: SANTOS, Clóvis Roberto. O gestor educacional de uma escola em mudança. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002,

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VON GAL, Maria de L. G. Conselho de escola: a participação da comunidade na gestão administrativa e pedagógica da escola pública paulista de 1o. Grau.
Dissertação de Mestrado (Educação). São Carlos: UFSCar 1991.