



**A AÇÃO ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA FRENTE AOS DESAFIOS DA
GESTÃO DEMOCRÁTICA:
um estudo da Atuação do Gestor no Centro de Educação de Jovens e Adultos Benedito
Sant'Ana da Silva Freire**

Rosana Vicente da Costa*

Roberto Alves de Arruda**

RESUMO

A ação administrativa e pedagógica numa concepção de gestão democrática é um constante desafio para os gestores de unidades escolares públicas no Estado de Mato Grosso. Os sujeitos inseridos no contexto das comunidades educativas agem nos espaços de construção e reconstruções das relações e intencionalidades de uma prática política e pedagógica, orientada para determinados fins. A pesquisa sobre a gestão democrática mostra-se relevante à medida que a ação administrativa e pedagógica está problematizada em torno da análise de como acontece às relações humanas dentro do contexto escolar, mediatizadas pelas condições materiais de produção. Assim sendo, a pesquisa buscou discutir as principais questões relacionadas à atuação do gestor no âmbito escolar, enfocando a gestão democrática e participativa, como também à função do gestor dentro da estrutura organizacional. As referências bibliográficas, entrevista, questionários e observações realizadas forneceram suporte para entender que a gestão participativa e compartilhada pelos segmentos internos e externos da comunidade educativa, promove a divisão de responsabilidades e melhora o acompanhamento das ações. Compreendemos também que a gestão participativa possibilita intervenções resoluções para as questões que surgem na escola, relações com a comunidade usuária, bem como, com os órgãos centrais do sistema de ensino a qual à escola é submetida hierarquicamente.

* Aluna do 7º semestre do curso de Pedagogia do *campus* Universitário de Sinop – UNEMAT. Pertence ao Grupo de Orientação do professor Me. Roberto Alves de Arruda.

** Graduado em Pedagogia pela Universidade Federal do Estado de Mato Grosso (UFMT). Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Palavras-chave: Educação. Ação administrativa. Gestão democrática. Prática política e pedagógica.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado do recorte teórico metodológico da produção do Trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia, de onde produziu-se a reflexão sobre o conceito de democratização da gestão escolar por meio da ação administrativa e pedagógica na concepção de gestão democrática. Compreende-se como um constante desafio para os gestores das unidades escolares públicas no Estado de Mato Grosso, a manutenção dos pressupostos que orientam a tomada das decisões no cotidiano das unidades escolas. Considera-se que a democratização da gestão como tempo e espaço onde as Políticas Públicas podem ganhar certa objetividade, materializando-se sob a lógica da implementação de novas formas de gerir as unidades escolares.

Desse modo, a possibilidade de ações implementadas serem permeada pela participação da comunidade educativa, tem em si maior significado. As ações e os espaços são ressignificados na escola, visando proporcionar melhorias nas condições de ensino aprendizagem/relações humanas dos educandos, e dos demais envolvidos.

O campo empírico de onde emerge a pesquisa se dá na perspectiva analítica da organização sistêmica da gestão democrática, no qual a rede estadual de ensino do Estado de Mato Grosso é um dos primeiros em nível nacional a elaborar propostas para a implementação da gestão democrática. A efetivação das ações democráticas se dá na perspectiva em atender as reivindicações dos diversos segmentos da sociedade que aspira pela descentralização do poder e maior participação nas propostas educacionais.

Compreende-se que a prática pedagógica, como ato intencional e político, que acontece em determinada realidade social, não deve ser entendida como desconexa das práticas e relações de poder do cotidiano escolar. Os espaços de construção e reconstruções de performances dos sujeitos sociais inseridos no contexto das comunidades educativas perpassam por relações e intencionalidades de uma prática política e pedagógica, orientada para determinados fins. Neste contexto de intenções e fins, objetivos e práticas/ações da gestão, que a pesquisa busca sua materialidade em compreender as relações humanas no contexto escolar.

A gestão escolar se caracteriza como uma ação intencional, colegiada e partilhada. Novos princípios ainda estão no devir de uma tradição histórica e apontam para uma

compreensão da gestão democrática no Estado de Mato Grosso, bem como em regiões de fronteiras agrícolas, como a microrregião de Sinop. A perspectiva material concreta, não nos permite apontar que essas relações estão sendo construídas fora das suas intencionalidades. Nestes espaços fronteiriços, a ação democrática, como até então uma conquista universal, por novos direitos e demandas, inserem o indivíduo em um campo performático - o processo de ensino nos ensina a sermos democráticos.

Assim observa-se, que segundo Luckesi (2007, p.15): “a própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida, e então exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender”. A ação como resultado de práticas dos sujeitos em sua evolução histórica perpassa do contexto real e pela análise, visto que se dá numa constante relação de diálogos e conflitos entre os sujeitos envolvidos na ação que produz as condições fundamentais da sua própria existência.

A problemática apontada se dá em torno das políticas educacionais, compreendida como política pública, segundo Höfling (2001, p.02): “[...] entendo a educação como uma política pública social, uma política pública de corte social, de responsabilidade do Estado - mas não pensada somente por seus organismos”. Entendemos assim que são emanadas do Estado que envolve sujeitos, grupos e instituições que constroem correlação entre as forças sociais articuladas para defender interesses pessoais e os da/na sociedade.

2 AÇÃO DEMOCRÁTICA

Apontamos para a análise da ação do gestor de um Centro de Educação de Jovens e Adultos (CEJA) frente aos desafios da gestão democrática, de onde recortamos do campo empírico para análise, uma comunidade educativa com dificuldades na sociabilidade, ensino/aprendizagem, e que por vezes, alguns destes ficaram excluídos das políticas públicas, sem acesso aos serviços de saúde, habitação, saneamento, entre outras, vulnerabilidades e ausências.

No contexto das mudanças sociais e das múltiplas transformações do tecido social brasileiro, influenciado pelo capitalismo industrial estabelece-se um novo paradigma que aspira por novas práticas, haja vista que as recorrentes não atendem mais o ideal de vida julgado necessário. Assim o sistema de ensino brasileiro passa a contemplar as transformações sociais aspiradas pelo modelo de relação emergente, orientada em determinado conjunto de interações/meio: nesse sentido, Chiavenato (2002, p.113) aponta

que: “as mudanças e as renovações do modelo de gestão, praticamente estão forçando as organizações a se adequarem pela busca constante de novas formas de planejar, organizar e realizar sua missão”. Nesta perspectiva entendemos que é necessário continuar esse processo de reorganização, no qual as modificações possam contribuir para o desenvolvimento das diversas capacidades dos envolvidos nas comunidades educativas.

Utilizando-nos da concepção de que a escola é ambiente de construção e reconstrução do conhecimento, acreditamos que se faz necessário práticas facilitadoras na aprendizagem para o desenvolvimento das potencialidades do educando fazendo com que o mesmo seja sujeito do seu meio social, respeitando os demais sujeitos, e criando condições de interatividade com o mundo. No que compete ao educador, para Gadotti (1985, p. 82):

Ao novo educador compete refazer a educação, reinventá-la, criar as condições objetivas para que uma educação realmente democrática seja possível, criar uma alternativa pedagógica que favoreça o aparecimento de um novo tipo de pessoas, solidárias, preocupadas em superar o individualismo criado pela exploração do trabalho.

Enfim, é necessário que os educadores sejam políticos, e sejam mediadores na construção e reconstrução do conhecimento, na busca de suscitar aos seus educandos a capacidade de serem agentes políticos, permitindo ser sujeito em sua plenitude de cidadania e interventor na sua realidade social.

Neste sentido (GADOTTI, 2004, p.40) afirma: “cada escola é fruto de suas próprias contradições”. Nesta vertente aspira-se a necessidade da autonomia da escola como estratégia para a melhoria da sua qualidade, considerando seu contexto. Neste vértice Oliveira (2000, p.161), ressalta que “as mudanças sentidas e pensadas no campo da educação têm como ponto inicial a luta pela universalização do ensino, que desencadeou a defesa pela organização democrática da educação pública, universalização não apenas como garantia de direitos, mas, sobretudo como efetividade de uma política pública de educação”.

A conquista da cidadania, não confundida pela meritocracia, mas como resultado de reconhecimento e pertencimento a um espaço conquistado e construído nas escolas públicas, resguarda a sua devida importância na medida em que as ações ali desenvolvidas materializam-se pelo acesso e permanência da população, como prática intencional, visto que é uma das formas de acesso ao conhecimento em nível de escolarização e conquista da cidadania.

Deste modo a materialidade empírica da pesquisa, se dá no Centro de Educação de Jovens e Adultos “Benedito Sant’Ana da Silva Freire” no município de Sinop/MT”, que está

localizado na Amazônia matogrossense, região norte do Estado, cerca de 500 km da capital Cuiabá, com a intencionalidade de averiguar se as relações estão sendo construídas de modo democrático.

Os Centros de Educação de Jovens e Adultos foram instituídos em Mato Grosso na perspectiva de atender os sujeitos que não tiveram oportunidade de realizarem seus estudos na idade/série correta, conforme normativas do Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso. A proposta objetiva conhecer/reconhecer as especificidades dos sujeitos nos diferentes tempos e espaços formativos, oferecendo formas diferenciadas de atendimento que compreenda a educação formal e informal integrada ao mundo do trabalho considerando suas experiências vividas.

Referenciamos-nos como fundamentos teórico/metodológico, as políticas educacionais e as leis que regem a educação brasileira, de modo que analisamos como o gestor de uma unidade escolar que atende a modalidade de educação de jovens e adultos e como administra a instituição escolar. Procuramos perceber os princípios da gestão como uma ação mediada por práticas coletivas em detrimento as ações autocráticas e autoritárias. Embora se tenha uma relação temporal com a democracia, as ações democráticas são resultantes de constantes reflexões sobre as posturas adotadas pela sociedade civil e pelo Estado como implementador das políticas públicas. Nesse sentido a busca pela descentralização é um princípio a ser apropriado como postura teórica. Para Luck (1996, p.16):

Em virtude da necessidade do modelo educacional descentralizado, não se sabe conceber (mais) dentro da escola uma ação partidária, unilateral e autocrática por parte do Diretor. Busca-se a descentralização do trabalho de uma redefinição de papéis a fim de proporcionar resultados satisfatórios das pessoas que o praticam para consolidar uma ação progressista no desenvolvimento de todas as atividades dentro da escola.

Com isso, a atuação do gestor é decisiva para o dinamismo da escola, uma vez que a mesma não deverá estar desvinculada da realidade e do contexto educativo, para além de uma prática meramente burocrática: cabe ao gestor estabelecer um relacionamento entre metodologia e finalidade para equacionar as demandas na escola, as questões educacionais e administrativas.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao gestor compete envolver o grupo no qual está à frente, não só na execução mais também no planejamento e na avaliação das atividades desenvolvidas. Para Cury (2002, p.3):

“o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições” [...]. Compreende-se que a sua posição enquanto líder influenciará os demais inseridos na escola, sendo que a sua versatilidade e sua habilidade irão direcionar na busca da qualidade e eficiência. Assim, o gestor deverá promover uma criação de ambiente favorável para a auto-realização do seu pessoal, orientando para funções que permitam a utilização das suas capacidades. Segundo Paro (1996, p.23):

Em sentido geral, podemos afirmar que administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para domina-lá em seu proveito; por outro, os esforços defendidos pelos homens e coordenados com vistas a um propósito comum [...]. A administração pode ser vista assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpretam: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo”.

Pesquisar os desafios da gestão democrática e analisar a ação do gestor importa na valorização da comunidade escolar, visto que há necessidade de se investigar como acontecem as interações/práticas entre gestor/professor/escola/comunidade averiguando se o processo está sendo conduzido de forma coletiva e democrática, demonstrando como acontecem de fato essas relações considerando aspectos de gestão: estruturação, planejamento, organização e as relações sociais. Pois para Libâneo (2007, p. 344).

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

Acreditando-se que para implantar uma gestão democrática adequada nas escolas, deve-se haver a compreensão da administração escolar, onde o gestor parte do cumprimento das leis impostas por órgãos superiores cumprindo às obrigações e prazos constitucionais que dão legalidade e legitimidade a sua prática no que se refere aos instrumentos orçamentários público, considerando os recursos financeiros e humanos.

Compreende-se que os processos gerenciais na escola deverão ter a finalidade de favorecer o sistema de ensino e a sociedade, de maneira transparente em suas atividades, administrando os recursos econômicos designados à escola, como também a sua organização administrativa, assim como a essência da gestão é fazer a instituição atuar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança.

Sabe-se que toda instituição escolar possui dois elementos básicos, que são de fundamental importância para o processo educacional: professor e aluno. A estrutura

burocrática da educação formal é planejada para socializar, facilitar a inserção de sujeitos na sociedade, gerar e ampliar conhecimentos, e sistemas de cultura.

No que diz respeito aos recursos financeiros administrados pela escola são oriundos de recursos públicos, como: União, Estado ou Municípios. A origem dos recursos para as instituições de ensino são provenientes dos impostos e contribuições sociais, como está determinado na Lei de Diretrizes e Bases, nº 9394/96, a mesma determina os mecanismos necessários ao funcionamento da escola.

Assim cabe ao gestor, juntamente com o conselho deliberativo, e comunidade escolar controlar/destinar a aplicação de recursos financeiros repassados à escola. Sejam eles recursos da esfera federal ou estadual, visando atender a comunidade educativa, pois segundo o Artigo 205 da Constituição Federal de 1988: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Neste sentido, o gestor precisa inevitavelmente da presença e participação da comunidade escolar no exercício do planejamento para a boa execução das atividades escolares, pois quando Padilha (2001, p.63) diz: “Planejar, em sentido amplo, é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos [...]”, compreendemos que planejar é considerar as condições do presente e as experiências do passado, nos apropriando dos eventos ocorridos internamente ou externamente do ambiente escolar para melhor projetar as ações futuras.

Busca-se também o apontamento de Saviani (2000, p. 207) sobre o gestor: “o gestor de escola é antes de tudo, um educador, antes de ser administrador. Um educador por excelência, dado que no âmbito da unidade escolar lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação educativa da instituição escolar”. Com base no apontamento do autor supracitado compreendemos que a educação deve ser um processo de construção contínua na formação da pessoa humana, ajudando a desenvolver o saber e as aptidões, e principalmente fomentar a capacidade de discernir e agir.

4 METODOLOGIA

A pesquisa organizada na perspectiva de identificar em que medida a prática da gestão administrativa e pedagógica acontece e sob quais orientações fundamenta a concepção

administrativa e suas relações com a realidade escolar.

Para a coleta de dados desenvolveu-se a pesquisa qualitativa com abordagem de estudo de caso, de modo a analisar como se dá a relação dos professores, apoio administrativo, técnicos administrativos e a comunidade escolar com o gestor da unidade escolar e identificar como é discutida a prioridade para o uso dos recursos financeiros recebidos do governo estadual e federal e verificar como se dá o processo de escolha do gestor na instituição escolar. Nesse sentido, a abordagem qualitativa como aponta Trivinõs (1987) é uma categoria de pesquisa que nos permite analisar uma unidade em profundidade, bem como explorar o fenômeno em toda a sua complexidade, como é o caso deste estudo, sendo seu maior ou menor aprofundamento determinado pelos enfoques teóricos adotados pelo investigador, motivo pelo qual se trabalhou com a teoria material dialética, inserindo nesse contexto a população explicitada neste trabalho.

Utilizou-se também de entrevistas e questionários. Em relação ao ambiente escolar recorreremos à observação, que segundo Costa (1987, p. 175) é: a técnica de pesquisa em que o cientista, guiado por um método, por conceitos e indicadores, seleciona coleta e ordena dados da realidade para tentar explicar suas características e gênese.

No que tange a análise documental, predominantemente textual, foram observados documentos da secretária que informaram a quantidade de alunos, relação de aprovados, evadidos, ou seja, factuais de apreciações de interesses para a pesquisa. A partir dos resultados produzidos pela pesquisa, busca-se compreender como acontecem às relações interpessoais no âmbito da unidade, bem como suas contribuições para a melhoria do processo de ensino aprendizagem, considerando a comunidade interno-externa.

Discriminou-se a partir observação realizada, em dias alternados no ambiente escolar, pelo período compreendido entre os meses de junho do ano de dois mil e dez e maio do ano de dois mil e doze. A entrevista foi realizada apenas com o gestor, buscando compreender sua opinião em relação ao processo de gestão dentro da unidade. Os questionários foram aplicados com: 10 alunos, 02 técnicos administrativos, 05 professores, 02 coordenadores pedagógicos, 02 funcionários para apoio administrativo, 02 representantes do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar e 10 pais, com perguntas abertas e fechadas

Na análise dos dados buscou-se o aporte nas referências bibliográficas citadas e compreensão de acordo com Trivinõs (1987, p.110), a partir de três vértices analíticos: processos e produtos centrados no sujeito, elementos e produtos pelo meio do sujeito e processos e produtos originado pela estrutura sócio-econômica e cultural.

5 REFLEXÃO DOS DADOS

No que tange aos questionários dirigidos aos alunos em sua maioria os mesmos estudam na unidade há mais de dois anos, e consideram a relação com a gestão boa, porém salientam que a comunidade precisa participar mais nos processos decisórios da escola, visando contribuir com as práticas cotidianas.

No entendimento dos técnicos questionados ressalta-se que na medida do possível as ações desenvolvidas pela escola têm sido democráticas, entretanto existem algumas limitações impostas pelos órgãos dos quais a escola é submetida hierarquicamente.

Na percepção construída a partir dos questionários direcionados aos professores tem-se os seguintes dados que apresenta-se de forma generalizada. A maioria exerce a atividade docente há mais de quatro anos e com a situação profissional de interino. Nas questões que envolvem as relações disciplinares e elaboração dos planejamentos de aula afirmam ter autonomia perante o gestor e a coordenação pedagógica. Consideram a escolha do gestor por meio eletivo como um método de gestão democrática, porém acreditam que o mandato de dois anos é insuficiente para construir mudanças significativas na escola.

Na visão dos coordenadores pesquisados, dizem ter autonomia nas questões pedagógicas cotidianas e tem o apoio do gestor para a resolução. Os mesmos informam ainda ter conhecimento das prestações de contas, e na sua generalidade consideram que a unidade tem características democráticas.

A partir de reflexão sobre os dados dos colaboradores do setor administrativa limpeza/nutrição, foi possível compreender que eles também acreditam que a escola por meio da gestão e comunidade tem desenvolvidas ações democráticas.

Os Conselheiros questionados fazem parte do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar – CDCE cerca de um ano e meio, e sempre procuram participar das reuniões, visando uma atuação ativa nos assuntos que dizem respeito a escola. Acreditam também que os recursos da escola têm sido direcionados de modo a atender os anseios da comunidade escolar.

Os pais têm conhecimento das ações que a escola desenvolve na escola, bem como as dificuldades encontradas para cumprir sua função social, haja vista que existe uma diversidade de sujeitos, oriundos de diversos espaços, como exemplos reeducandos, alunos com necessidades especiais, entre outros.

6 CONSIDERAÇÕES

Entender a democracia e as concepções que a constitui, não é tarefa fácil, uma vez que se depende dos fatores históricos, sociais, culturais e socioeconômicos, de determinada realidade social. Compreende-se que não exista um conceito unívoco que seja capaz de explicar sua essência. Neste sentido existe a necessidade de reconhecer subsídios teóricos e práticos que permeiam os espaços sociais através das práticas políticas, antagônicas às formas de gestão fundada e objetivada pelos modos de gerir dos projetos neoliberais, que massificam as culturas.

De modo geral a partir da metodologia utilizada na pesquisa finalizamos e compreendemos que as ações democráticas estão sendo construídas, muito embora de forma tímida, diante das condições materiais e as relações de trabalho na unidade pesquisada. Se por um lado aos sujeitos envolvidos na gestão trabalham com os produtos daquelas relações e tentam de forma direta a gerir a unidade escolar, esses o fazem mais não é o suficiente para atender a centralidade no sujeito da ação, visto que sua ação é limitada diante da complexidade do sujeito que possui ausências e vulnerabilidades das políticas públicas básicas, caracterizando assim o seu ingresso na unidade, mas nem sempre sua permanência, haja visto que verificou-se um alto índice evasão.

Por outro lado quando analisamos os aspectos subjetivos da gestão, percebemos que há uma compreensão da gestão como prática intencional, todavia, compreendida muito mais como produto de uma relação ao invés do resultado das lutas mediadas pela intencionalidade dos sujeitos envolvidos. A análise dos dados coletados na pesquisa qualitativa com abordagem de estudo de caso nos permite as análises sobre a realidade estudada.

Nesse sentido, ressalta-se as condições materiais por onde se dão os processos de ensinar e aprender perpassados pelas ações da gestão. Destaca-se a estrutura socioeconômica como elemento que faz interface com a estrutura da gestão e as condições de acesso e permanência do aluno na unidade escolar. As relações culturais e multiculturais têm proeminência sobre os aspectos econômicos, todavia não determinantes dos resultados dessas ações.

Salientamos que a gestão tem procurado desenvolver ações participativas que visam melhorias como, por exemplo, a criação de um *site* específico que disponibiliza informações orientativas da escola como *links* do Exame Supletivo *online*, projetos desenvolvidos pela escola, a Formação Continuada e entre outros dispositivos que contribuem para a transparência da gestão.

Nesse balizar da discussão, remetemos a compreensão da gestão para além dos

aspectos subjetivos, dados na aparência da realidade material concreta, estão para além das condições imediatas da unidade escolar. Todavia não bastaria para a pesquisa, a crença em uma relação dual entre o institucionalizado e o efetivado, contudo, compreendemos ser possível a construção de uma gestão que possa ser participativa.

**L’ACTION ADMINISTRATIVE ET PEDAGOGIQUE FACE AUX DÉFIS DE LA
GESTION DÉMOCRATIQUE:
une étude de la performance du directeur au Centre d’Éducation de Jeunes et Adultes
Benedito Sant’Ana da Silva Freire**

RÉSUMÉ¹

L’action administrative et pédagogique dans la conception de la gestion démocratique est un défi permanent aux directeurs d’unités d’enseignement publique à l’État de Mato Grosso. Les sujets inscrits au contexte des communautés éducatives agissent dans les espaces de construction et reconstruction des relations et l’intentionnalité d’une pratique politique et pédagogique orientée vers certains fins. La recherche sur la gestion démocratique se montre pertinente au fur et à mesure que l’action administrative et pédagogique est problématisée au tour de l’analyse de comment les relations humaines se développent dans un contexte scolaire, entreprise selon les conditions du matériel de production. Alors, la recherche a proposé une discussion sur les principales questions attachées aux actes du directeur dans l’espace scolaire, remarquant la gestion démocratique et participative et aussi la fonction du directeur dans la composition de l’organisation. Les références bibliographiques, entretiens, questionnaires et observations réalisées ont donné le support pour comprendre que la gestion participative et partagée par les segments interne et externe de la communauté éducative aide la division des responsabilités et améliore la surveillance des actions. Nous avons compris aussi que la gestion participative favorise les interventions résolutives aux questions apparues dans l’école, relations avec la communauté usagère et avec les organismes centraux du système d’enseignement où l’école est soumise hiérarchiquement.

Mots-clés: Éducation. Action Administrative. Gestion démocratique. Pratique politique et pédagogique.

¹ Transcrição realizada pelo aluno Fernando Hélio Tavares de Barros (CRLE – Revista **Eventos Pedagógicos**) e revisão pelo professor Ederson Lima de Souza (CRLE – Revista **Eventos Pedagógicos**).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Base de Educação Nacional N° 9394. Brasília, 20 de dezembro de 1996.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação Educacional Brasileira**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GADOTTI, Moacir. **Educação e Poder: introdução à Pedagogia do Conflito**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

GADOTTI, Moacir (Org.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2004.

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Rio de Janeiro: Editora Ltda, 1996.

LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula. ABC Education**, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2000.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Eleições de diretor: A escola Pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

SAVIANI, D. **Papel do diretor de escola numa sociedade em crise**. In. _____. Educação: do senso comum à consciência filosófica. 13. ed. Campinas. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Athas, 1987.