



Pesquisa e Educação na Contemporaneidade: Perspectivas Teórico-Methodológicas  
Caruaru, 13 e 14 de setembro de 2012

## **Eixo Temático 5 - Política e Gestão Educacional**

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PÚBLICA DO INTERIOR PERNAMBUCANO**

João Vinícius Pereira de Souza – UFPE

#### **Resumo**

Este relato de experiência inicia uma reflexão acerca da participação e da relevância do gestor para a Democratização da Gestão Escolar. Tentou-se conhecer a realidade de uma escola, na qual foi realizado o estudo de pesquisa, no intuito de constatar, se de fato, ocorre nela uma gestão democrática ou se a democratização é tão somente presente no regime e no projeto político pedagógico, mas que não é exercida no cotidiano da instituição. Para isso, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, observação direta no campo e pesquisa bibliográfica, além de conversas informais e questionários. De início uma introdução sobre o tema é trazida juntamente com o histórico do assunto no Brasil. Logo em seguida, são apresentados vários referencias de autores renomados na temática em questão. Após isso, são descritos os meios para se chegar à conclusão do trabalho na metodologia. Por fim, os dados são analisados e as considerações parciais introduzidas.

**PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática, Educação, Escola, Autoritarismo.**

#### **Abstract**

This experience report initiates a reflection about the participation and the relevance of the Manager for the democratization of the school management. Tried to know the reality of a school, in which it was carried out the research study to see if in fact, occurs in a democratic administration or if democratization is only present in the scheme and pedagogical political project, but that is not exercised in the everyday life of the institution. For this, we used semi-structured interviews, direct observation in the field and bibliographical research, as well as informal conversations and questionnaires. From the beginning an introduction on the topic is brought together with the history of the subject in Brazil. Shortly thereafter, are presented several renowned authors references on the theme in question. After this, are described the means to reach the conclusion of work on methodology. Finally, the data is analyzed and the partial considerations introduced.

**Keywords: Democratic Management, Education, School, Authoritarianism.**

## **Introdução**

A partir da democratização do País na década de 80, o termo democracia também ganha força no que se refere à gestão escolar. Tendo em vista a relevância do tema para a educação como um todo, muitas discussões surgiram a respeito desse assunto. No entanto, nem sempre as teorizações são concretizadas, haja vista que os sujeitos responsáveis pelo processo de gestão não assumem práticas democráticas, seja por desconhecimento de como efetuar-la ou por habituar-se a se utilizar de traços de autoritarismo.

Para a apropriação da realidade escolar, este trabalho buscou conhecer como é a gestão de uma escola estadual do interior de Pernambuco, a fim de avaliar se de fato a instituição estudada emprega práticas democráticas de gestão e, se não, tomar ciência de quais fatores impedem a democratização da gestão.

A escola observada pertence à rede pública de ensino e situa-se no município de Brejo da Madre de Deus, o qual se localiza a 63 km da cidade de Caruaru. A instituição atende a alunos de baixa renda e de classe média baixa, nos níveis de ensino fundamental e médio. A mesma será intitulada pelo nome fictício de José Carlos da Silva, para não identificar especificamente o local e os sujeitos nele envolvidos. A comunidade, na qual a escola encontra-se inserida é composta, sobretudo, de toyoteiros, comerciantes e trabalhadores rurais.

Para realizar esta atividade de pesquisa utilizou-se de: questionários, entrevistas semiestruturadas, conversas informais, cuja abordagem é de natureza qualitativa, visto que busca estudar um tema de forma a descrevê-lo e explorá-lo, apropriando-se mais da temática estudada, através da relação pesquisador-campo.

Partiu-se do pressuposto de que as dificuldades se dariam devido ao caráter burocrático de inúmeras tarefas com as quais o gestor deve lidar. Outras razões possíveis para que haja a problemática da gestão não democrática supõe-se que em

decorrência da função pedagógica ser posta de modo menos relevante em relação a outras atribuições. Além disso, supõe-se também haver ainda uma forte tendência de centralização por parte do gestor. Essas e outras hipóteses serão confirmadas ou refutadas ao longo do trabalho.

### **Histórico do Tema**

A carta institucional de 1988 trouxe uma inovação para o capítulo sobre educação ao incorporar a Gestão Democrática como um princípio do ensino público na forma da lei. Ao fazê-lo a Constituição institucionalizou, no âmbito federal, práticas que já vinham ocorrendo em vários sistemas de ensino estaduais e municipais, algumas delas amparadas por instrumentos legais emanados pelas respectivas casas legislativas ou pelos executivos locais. A promulgação da Constituição, em 1988, tornou obrigatória a adaptação das Constituições Estaduais e das Leis Orgânicas do Distrito Federal e do município e das novas determinações, dentre elas a de Gestão Democrática do Ensino Público.

Antes mesmo de incorporada a Gestão Democrática de ensino público na Constituição de 1988, a sua mobilização em torno de sua introdução na LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) foi iniciada. Coube ao Deputado Octávio Elísio (PSDB/MG), apresentar um Projeto de lei à Câmara Federal, partindo de um estudo de Dermeval Saviani publicado na revista ANDE e substituindo o componente sobre financiamento da educação por um texto mais detalhado, baseados em estudos realizados por Jacques Velloso e José Carlos Merchior. O Projeto apresentado não continha nenhuma referencia sobre a Gestão Democrática como princípio do ensino público, apesar de, naquele momento, este já ser um ponto conquistado na Constituição recentemente promulgada. O substitutivo Jorge Hage, como ficou conhecido, incorporou, no entanto importantes avanços no campo da democratização da educação, inclusive de sua gestão democrática, com mecanismos como autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira e de unidades escolares, bem como da descentralização dos sistemas de ensino. Somente aprovado pelo Plenário da Câmara em 13 de maio de 1993, quando a correlação de forças políticas já havia sido alterada, surgiu para o Senado, onde já havia sido apresentado pelo senador Darcy Ribeiro, (PDT-RJ) outro projeto, em 20 de maio de 1992. O Senado Federal teve então, a incumbência de analisar o Projeto aprovado na Câmara Federal e originado na própria casa. Tendo passado por um período de intensa turbulência no Senado, a LDB

finalmente promulgada em dezembro de 1996 como Lei termina por contemplar de maneira direta e indireta a Gestão Democrática do ensino público. Primeiro como princípio na forma daquela Lei, e da “Legislação dos sistemas de ensino”, ampliando assim, o ordenamento Constitucional. Segundo, determinado que as normas da Gestão Democrática atendam as peculiaridades e os princípios de participação dos profissionais na elaboração Projeto Político Pedagógico e da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes. A terceira referencia trata da Gestão Democrática nas instituições de ensino superior. Além dessas referencias, a LDB fixa incumbências de estabelecimentos de ensino, incluindo, no art. 12, a elaboração e execução da proposta pedagógica e, no Art.15, ampliação da progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nas escolas.

A história do processo de escolha democrática de dirigentes escolares começa no Brasil na década de 60, quando, nos colégios estaduais do Rio Grande do Sul, foram realizadas votações para diretor a partir das listas tríplexes. Foi então que, no movimento da democratização, principalmente com o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, a eleição direta tornou-se uma das importantes bandeiras da educação, e pela qual não foi incorporada, como outras (pelo menos em parte), nas legislações principais (Constituição e LDB). É por essa razão também que a história da eleição direta para diretores é marcada por constantes avanços e retrocessos, dependendo da vontade política de dirigentes, para se aparar em leis estaduais e municipais.

Na Gestão Democrática o dirigente da escola só pode ser escolhido depois da elaboração de seu Projeto Político Pedagógico (PPP). A comunidade que o elege votar naquele que, na sua avaliação, melhor pode contribuir para implementação do PPP. Porém, existem outras formas de escolha de diretor, que são a realidade da maioria das escolas públicas do Brasil. Para entender melhor o que significa eleições diretas para a direção da escola, é importante conhecer essas outras formas de escolhas, que são: nomeação, concurso, carreira, eleição e esquema misto (SEED, 1998 p. 69).

Nas primeiras décadas do século XX houve um movimento para que os diretores aplicassem as Teorias Administrativas em suas atividades cotidianas. A partir da década de 80 esses modelos passaram a ser demasiadamente criticados e a Administração Escolar passou a ser responsabilidade do coletivo. Para essa concepção foi proposto o nome de: gestão. O conceito de gestão se assenta sobre o aspecto de coletividade, participação, habilidade e competência, como condições fundamentais para a

democratização do ensino, a melhoria da qualidade da Educação e a transformação da sociedade vigente.

A gestão educacional possui um enfoque democrático que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação da comunidade escolar. Por isso, torna-se necessário rever a discussão sobre o papel do gestor escolar.

Há bem pouco tempo dirigir uma escola consistia apenas em zelar pelo seu bom funcionamento, centralizando em si todas as decisões e administrando com prudência e pulso forte os eventuais imprevistos.

A seguir, serão apresentados referenciais de autores renomados sobre o tema em estudo, os quais permitirão ampliar ainda mais a discussão.

### **Referencial Teórico**

Quando se aborda questões relativas à Educação torna-se indissociável o estudo do processo político e, até mesmo econômico, uma vez que todos eles estão direta ou indiretamente relacionados, posto que fazem parte de um sistema complexo e interligado que é o sistema vigente atual: o Capitalismo. Além disso, com a globalização, tudo parece estar mais agrupado, formando uma verdadeira rede de conexões e variáveis a nível global. Como destaca Azevedo (2001) “é possível identificarmos dois pólos de conceituação cuja diferença se radica no privilégio de uma dimensão política ou democrática participativa e de uma dimensão economicista-instrumental”. Nesta lógica, o conceito de descentralização está vinculado aos postulados neoliberais onde é feita uma ligação entre a descentralização e a democratização, de maneira a transferir responsabilidades do poder central para o poder local, para reduzir o papel do Estado a suas funções mínimas, para buscar eficiência e otimização dos gastos públicos onde os investimentos nas políticas sociais não são prioritários (AZEVEDO, 2001).

Conforme Paro (1997, p. 25) “a democracia, como valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia sem pessoas democráticas para exercê-la”. Com isso, nota-se a importância de se transformar a escola completamente, ou seja, não se faz relevante apenas à alteração de alguns métodos ou práticas vivenciadas nas instituições, se não mudarmos a mentalidade excludente, a qual ainda vigora dentro das escolas, cujos estudantes são inúmeras vezes marginalizadas, discriminadas pela cor, classe social,

orientação sexual, sexo, dentre outros fatores. Os quais impedem a inserção e a participação dos excluídos no espaço escolar, fazendo com que essa exclusão impeça muita das vezes, o aprendizado e a formação do sujeito enquanto cidadão e ser humano, em todas as suas especificidades. Se não for alterado todos esses problemas que prejudicam pais, professores, alunos, e todos os membros integrantes dos espaços escolares, continuar-se-á em um sistema escolar, que é ineficaz e improdutivo no sentido de formação cidadã, de conscientização política e do conhecimento que forma e integra os indivíduos dentro da sociedade.

É por isso que afirmamos a necessidade de empreender uma nova etapa de desenvolvimento da educação que responda aos desafios de transformação das atividades de produção, da equidade social e da democratização política para fazer em face de estas exigências é necessário suscitar uma profunda transformação da gestão tradicional (CASSARUS, 2001, p. 11).

No entanto, não é fácil mudar uma realidade, principalmente quando os sujeitos envolvidos tornam-se passivos, muitas das vezes, por não terem formação política, e acreditam que essa realidade é “normal”, ou seja, imutável, predestinada a suceder.

Paro (2000) aponta múltiplos obstáculos para que a participação na escola se exerça garantindo uma gestão verdadeiramente democrática: os condicionantes materiais, compreendidos como as precárias condições de instalações físicas e a superlotação de salas de aulas; os condicionantes institucionais, que provocam o centralismo da gestão, como a escolha do diretor e a ausência de canais apropriados para facilitar a participação de alunos e funcionários da escola, de pais (os quais sofrem com a falta de tempo pelas exigências do trabalho) e outros segmentos da comunidade; os condicionamentos ideológicos, compreendidos como concepções e crenças originárias de modelos político-econômicos que se impõem sobre a escola.

De fato nota-se que os problemas apontados acima se fazem presentes no cotidiano escolar, haja vista que todos os pontos citados pelo autor, costumam aparecer como reclamações frequentes de professores, gestores, secretários, alunos, pais, dentre outros. Os quais se somam ainda a ausência de eleições para gestores, a cultura antidemocrática deste País, bem como a inconsciência política, a qual impede que as pessoas participem na tomada de decisões nas escolas, bem como a politicagem, que faz com que gestores assumam esses cargos por indicações de terceiros, ou melhor, de autoridades governamentais, quer sejam municipais ou estaduais.

Garske (1998, p. 90-91) preconiza que a escola não se torna democrática apenas por sua prática administrativa, mas por sua opção essencialmente educativa. Envolve

uma chamada “governabilidade democrática” e, ao mesmo tempo, “uma luta pelo manejo dos processos políticos e saberes técnicos em jogo na sociedade e um luta nos fóruns deliberativos que conferem a legitimidade daquele/daquela que fala em nome de outros/outras” (LECLERC, 1999, p. 2).

Percebe-se que para haver democratização da gestão, não é necessário somente haver práticas descentralizadoras na gestão e, sim, que a fim de que uma escola se torne deveras democráticas, as instituições devem adotar ensino e vivências de fato participativas, onde os sujeitos dialoguem e se envolvam nos processos de decisões existentes nas instituições escolares.

Araújo (2001) defende que não apenas poucas instâncias e muito menos da opinião de alguns poucos tidos como “iluminados”, mas que seja garantido o direito de opinar se não a todos, pelo menos à maioria.

No tocante ao acesso à escola, o regimento estabelece que haja igualdade de condições para o acesso e a permanência nesse espaço educacional. Contudo, se pensar que o termo acesso se refere não só no direito de pertencer ao quadro discente, matricular-se, enfim, mas também precisa ser entendida como viabilidade de acesso físico concreto à escola, percebe-se que a instituição estudada falha porque não há rampas de acessibilidade para os cadeirantes, embora a gestora tenha garantido que o governo estadual as construirá no próximo ano para viabilizar o acesso e deslocamento desse público nas dependências da instituição.

Barroso Filho (2001) aponta consequências de como a ênfase na formação de professores e gestores do tipo “gerentes”, centrada no conhecimento das normas que devem reger a escola; a ênfase na “colegialidade” limitada a uma estratégia para legitimar a participação “concedida” ou controlada na escola, ou como meio de assegurar a participação da comunidade na solução de problemas escolares; a tendência a considerar os atores escolares “focos de resistência”, e não sujeitos dos processos de mudança.

O Plano Nacional de Educação (Brasil/Senado Federal, 2001) estabelece como pilar da gestão democrática, a autonomia escolar, mediante a descentralização do financiamento da educação e da administração e controle dos recursos financeiros. A adoção de fundos de natureza contábil permite o controle local mais eficaz e a destinação de recursos atividades fins. De acordo com esse documento, as experiências de renda mínima adotadas por alguns estados brasileiros têm induzido a melhoria da qualidade do ensino, reduzindo a repetência e a evasão.

Conforme Teixeira, (1957, p. 120) pela descentralização mais eficiente das escolas e responsabilidades dignificante a diretores e professores, que não estariam trabalhando em obediência a ordens distantes, mas sob a inspiração dos seus próprios estudos e competência profissional.

Com isso percebe-se a necessidade da formação adequada para os gestores, uma vez que os mesmos saberiam seus papéis e, portanto, supõe-se que cumpririam seus deveres enquanto gestores, de forma mais descentralizadora e participativa, visto que esse teria noção de que todos são indubitavelmente importantes para o “perfeito” funcionamento da escola.

A gestão democrática está garantida na Constituição Federal de 1988 no artigo 206 no inciso VI que diz: “Gestão democrática do ensino público na forma da lei”.

A LDB/96 no artigo 3º, item VIII, afirma: “gestão democrática de ensino na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Nos artigos 12º e 15º ela também reafirma a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, a importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola, destacando a relevância da articulação com as “famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”.

Com isto percebe-se a necessidade de haver uma articulação entre a família e a instituição escolar, o que na maioria das vezes não ocorre. Na verdade, o que sucede é exatamente o contrário, posto que a escola continua a ser um espaço de centralização, de negação de diálogo e participação, haja vista que os gestores, normalmente, continuam a centralizar a sua autoridade, não delegando dessa forma, outras funções para os membros constituintes da escola e da comunidade.

O artigo 14, ainda da LDB/96, que trata dos princípios da Gestão Democrática no inciso II diz: “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Esses conselhos devem ser implementados para se ter uma gestão democrática.

Nota-se o quanto é indispensável para o adequado funcionamento escolar, a efetividade de uma gestão democrática, visto que a própria LDB enfoca e defende que deveríamos realizar de fato mais gestões descentralizadoras e participativas para que a escola devesse se transformasse em um lugar de todos, onde independentemente da cor, sexo, etnia, classe social ou outras especificidades, todos falem, dialoguem e realizem ações coletivas.



## **Metodologia**

Este estudo de pesquisa foi realizado a partir de abordagem do tipo qualitativa, visto que se utilizou de questionários, entrevistas semiestruturadas e conversas informais para conhecer melhor o campo de pesquisa.

O estudo pode ser classificado como exploratório, visto que se trata de uma pesquisa de observação de fenômenos sociais, que por sua vez possuem uma imensa diversidade e características autônomas e diversificadas. Sobre a pesquisa exploratória, Gil (2002) nos afirma que “esta etapa representa um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter (...) entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto de pesquisa” (GIL, 2002, p. 130).

Foi utilizada ainda a observação do cotidiano escolar, voltando-se, sobretudo, a temática principal, ou seja, aquela a qual é o objetivo deste trabalho de pesquisa.

Realizou-se uma junção de teoria e prática e, para isso, diversos autores serviram de embasamento a este relato de experiência, o que foi possível graças a uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto nos mais diversos meios: livros, artigos e dissertações, principalmente.

Segundo Vergara (2009), há dois critérios básicos para a classificação de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. O primeiro se refere ao que é proposto na pesquisa para atender o seu objetivo e o segundo critério se refere ao modo que será feita a investigação da pesquisa.

Quanto aos fins, este exercício de pesquisa caracteriza-se como exploratório e descritivo. Com relação aos meios, destacam-se a aplicação de questionário, a observação do campo por parte do pesquisador, uma entrevista com um dos gestores da escola e pesquisa bibliográfica e documental, além de conversas informais.

À luz de Rampazzo (2009), quanto à fonte de dados, uma pesquisa pode ser por documentação direta ou por documentação indireta, sendo a primeira caracterizada quando o pesquisador obtém os dados de forma direta, isto é, no próprio local onde os fenômenos ocorrem e, a segunda, quando os dados obtidos vieram do levantamento que outros pesquisadores já fizeram. Neste caso, como os dados coletados foram por meio do próprio pesquisador de forma direta, pode-se classificar este trabalho quanto à fonte de dados por documentação direta.

## **Análise dos primeiros dados**

Analisando o que foi pesquisado e observado, notou-se que a pesquisa proporcionou uma noção mais nítida acerca da temática estudada e, principalmente, fez com que se pudesse atentar a detalhes, aos quais, até então, pouco haviam sido observados.

A gestão democrática da educação formal está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos, que participam no nível dos sistemas de ensino e no nível da escola (MEDEIROS, 2003).

Dourado (2000) defende a eleição de diretores de escola e a constituição de conselhos escolares como formas mais democrática de gestão.

Para Ciseki (1998), os Conselhos, de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, funcionários). Para tal, é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

As mudanças vividas na atualidade (décadas de 80 e 90) em nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia e o intercâmbio quase imediato de conhecimentos e padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Estados nacionais na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais. Na educação, um efeito deste movimento são os processos de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais em nível mundial é um tema importante na formação continuada dos docentes e nos debates educacionais com toda a sociedade (ABU-DUHOU, 2002).

### **Considerações parciais**

Constatou-se que a Gestão Democrática é um processo recente neste País e, portanto, ainda sofre com alguns traços de autoritarismo impostos e legados por essa política centralizadora, a qual via na figura do diretor a máxima autoridade dentro das instituições escolares, onde inúmeras vezes os diretores sequer podiam ser questionados.

A democratização da gestão ainda é uma tarefa árdua a ser concretizada e, infelizmente, encontra diversos empecilhos a sua realização, uma vez que estão presentes princípios democráticos nos projetos políticos pedagógicos das escolas, contudo, normalmente, não passam de discursos e teorias, as quais não existem na realidade e, portanto, não são visíveis nas instituições escolares.

A gestão democrática tenta por incontáveis meios permitir a participação de todos no espaço escolar, sejam esses membros ou não da escola, posto que o foco maior da democratização da gestão escolar é integrar pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade, fazendo com que esses citados acima, assumam funções relevantes no intuito de tornarem-se participativos nas instituições escolares e não mais excluídos dessas últimas. Para tanto, é imprescindível a união e a conscientização de todos os membros existentes, quer fora ou dentro da escola, para que desta forma, deixe de existir gestões autoritárias e centralizadoras para gestões deveras democráticas e, portanto, integrantes e conseqüentemente participativas.

Dentre as razões para a ocorrência desse problema, pode-se destacar a inconsciência política e a falta de informação por parte dos pais e alunos para participarem realmente no processo democrático. O fato dos gestores geralmente impedirem a comunidade e os membros constituintes da escola de participar, é mais um dos fatores que inviabilizam a efetivação da democratização nos âmbitos escolares.

Outros motivos são a cultura antidemocrática do Brasil, a qual não forma sujeitos politizados e conscientes do seu papel enquanto cidadãos. Por fim, o fato de os sujeitos se ausentarem das responsabilidades, delegando-as para terceiros, por não quererem assumir o seu dever, é outra grande dificuldade que se possui e que impede grandemente a concretização de gestões democráticas e participativas neste País.

Percebe-se, portanto, que para concretizar processo de democratização da gestão escolar, deve-se romper com inúmeros mecanismos que criam entraves à realização de gestão descentralizada e participativa, bem como é imprescindível a conscientização de todos os integrantes da comunidade escolar, quer sejam pais, alunos, funcionários, gestores, etc.. Haja vista que essa democratização é um trabalho do qual

exige imenso esforço e demanda tempo assim como qualquer mudança, a fim de que a mesma possa efetivamente existir.

### Referências

ABU-DUHO, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002.

ARAÚJO, J. F. de. **Gestão democrática nas escolas municipais de Cuiabá: a perspectiva de lideranças governamentais e sindicais (1986-1988)**. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, UFMT, Cuiabá, 2001.

AZEVEDO, J. C. de. **Educação e Neoliberalismo. Paixão de Aprender. Escola cidadã: Construindo sua identidade**. Porto Alegre: SMED/Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Dez. 2001.

BARROSO FILHO, G. **Ensino de história da educação e consciência histórica: notas de pesquisa**. In: ENCONTRO DE PESQUISA EDUCACIONAL DO NORTE E NORDESTE, 2001, São Luis/MA. Livro de Resumos, 2001. v. 1. p. 94-104.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o Futuro: Construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília: SEED, 1998.

BRASIL/SENADO FEDERAL. Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, 10 jan. 2001.

CASSARUS, J. **A reforma educacional na América Latina no contexto de globalização**. In: CADERNOS DE PESQUISA, n.114, p.11, nov. 2001.

CISEKI, A. A. **Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã**. In: BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília, 1998, p. 52.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N. (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GARSKE, L. M. N. **Um novo fazer administrativo e pedagógico no processo de democratização da escola pública**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, UFMT, Cuiabá, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

LECLERC, G. de F.G. **Sistema único de educação pública básica para Mato Grosso: processos de uma educação que “era para ser”, num projeto em construção-conflitos e perspectivas na definição do projeto político pedagógico, a partir de compreensão de uma prática sindical**. Dissertação (mestrado em educação popular) - Centro de Educação da UFPB, João Pessoa, 1999.

MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre, de 1989 a 2000** - a tensão entre reforma e mudança. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. 3. Ed. São Paulo: Xamã, 2000.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2009. 146 p. ISBN 9788515024988 (broch.).

TEIXEIRA, A. **Bases para uma programação de educação primária no Brasil**. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Rio de Janeiro, v.27, n. 65, jan./mar. 1957.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.