

BARREIRAS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: DIFICULDADES ENCONTRADAS PARA QUE A DEMOCRACIA SE CONSOLIDE NA GESTÃO

Carine Kaufmann*

Resumo

Este trabalho trata das barreiras de uma gestão democrática e das dificuldades encontradas para que a democracia se consolide na gestão, fundamentado nas ideias de diferentes estudiosos da área que idealizam a gestão democrática como imprescindível para a melhoria no ensino. Objetivou-se analisar os desafios encontrados no contexto escolar quando se pretende consolidar o processo de gestão democrática. Esta pesquisa foi de grande valia, considerando que a democracia implica a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, nas decisões cotidianas e na construção coletiva da escola. Foi constatado que é possível desenvolver uma gestão democrática por meio de ações e atitudes que levem à descentralização do poder e à participação efetiva de todos, mesmo diante das dificuldades enfrentadas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Barreiras. Dificuldades.

1 INTRODUÇÃO

A gestão vem sendo alvo de grandes debates no contexto social e nos espaços escolares, por ser uma luta contínua das escolas em busca da democracia. O tema é relevante, pois envolve um assunto de interesse de todos, que procuram realizar uma educação pautada no bom funcionamento e na integração do ambiente escolar por meio de uma gestão participativa e democrática.

Muitos dos problemas existentes hoje na escola provêm das dificuldades de se desenvolver uma gestão democrática efetiva, e também, pelo fato de não existir uma verdadeira relação entre gestores, professores e demais participantes da comunidade escolar. Por isso, pretende-se demonstrar como é possível um bom gestor, aliado a todos os envolvidos do ambiente escolar, alcançar as finalidades e os objetivos estabelecidos, para assim, desenvolver uma gestão democrática e participativa.

Dessa forma, considerou-se o tema da pesquisa desenvolvida “Barreiras de uma gestão democrática: dificuldades encontradas para que a democracia se consolide na gestão” como um tema essencial e importante a ser pesquisado e explorado, uma vez que a democracia é uma prática mediadora do trabalho pedagógico.

O presente trabalho tem por *objetivo geral* mostrar os desafios encontrados no contexto escolar quando se pretende consolidar o processo de gestão democrática. E, assim, foram trabalhados os *objetivos específicos*: analisar a participação dos diferentes segmentos escolares para se consolidar uma gestão democrática no ambiente escolar; reconhecer a importância do gestor e de haver uma gestão democrática no espaço escolar, em seus aspectos administrativo, financeiro e pedagógico; compreender o processo da gestão democrática; identificar o perfil de um gestor educacional que contribua para a gestão democrática; perceber como o gestor pode conduzir uma democracia na escola com a participação de todos; investigar como o gestor pode trabalhar de forma harmônica e motivadora, tendo uma gestão democrática; e, caracterizar os conselhos escolares que devem ser atuantes no processo de gestão democrática.

Este trabalho pretendeu, também, refletir a importância da gestão democrática respaldada nas ideias de diferentes autores da área como: Brito (1998), Carvalho (2001), Dourado (2003), Freire (1997), Hora (2009), Libâneo (2004), Luck (2011), Paro (1987), Pellegrini (1986), Silva (1995), Teixeira (2005), Vygotsky (1987), entre outros. Todos

* Graduanda em Artes Visuais na Universidade do Oeste de Santa Catarina de São Miguel do Oeste; Interior - Santa Fé Alta, s/n, 89896-000; Itapiranga, SC; carikaufmann@hotmail.com

partem da premissa de que a gestão somente se torna democrática por meio de um trabalho participativo, envolvendo todos os segmentos da escola.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão democrática no país é um processo que vem sofrendo mudanças ao longo dos anos, fazendo parte da luta dos educadores. Durante todo esse tempo, ocorreram mudanças no que se refere a questões políticas e sociais, organizadas em defesa de um projeto de educação pública e democrática. De acordo com Pacheco (2007, p. 88), o processo de construção da Democracia no Brasil teve início a partir da década de 1980, com base na Constituição de 1988.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, entre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, todos regulamentados por leis complementares.

Mesmo que a democracia seja estabelecida por lei, na prática é bem diferente. Partindo dessa perspectiva, faz-se necessário compreender o que é gestão democrática.

Uma escola precisa entender que uma gestão democrática verdadeira somente acontece quando todos se unem e percebem a importância e a necessidade dela, por isso, é necessário haver um conceito claro do que é a gestão. Luck (2011, p. 33-34) escreve que:

Esse esclarecimento é fundamental para que as ações decorrentes sejam conscientes, claras e efetivas no seu direcionamento. Conseqüentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condições para que gestores educacionais preparem-se para o exercício efetivo de seu papel e, durante esse exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto melhorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para melhoria do trabalho dos demais gestores.

Ainda de acordo com as ideias de Luck (2011, p. 35-36):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometendo com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação como retorno de informações) e transparências (demonstração pública de seus processos e resultados).

Luck (2011) vê a gestão educacional como um meio para criar condições de participação, compartilhamento de ideias e transparência. Na concepção de Hora (2009, p. 120):

A gestão democrática na educação inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional, sem o que seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consentâneos com as expectativas comunitárias.

Hora (2009) traz a gestão democrática como participação de todos os envolvidos no processo educacional. A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados. Na mesma perspectiva, Pellegrini (1986, p. 127) afirma que:

A grande riqueza da participação de todos está na medida em que cada grupo ou cada pessoa traz para o grupo as suas percepções sobre a realidade que a cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impregnados dessas diferentes percepções.

Quando se fala em gestão democrática como participação, pensa-se no envolvimento da comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até a comunidade externa da escola. À medida que a escola inclui a comunidade em seu processo de gestão, torna-se um centro ativo que “[...] passará a confiar na ação educativa e no professor e a ver a escola como um local onde possa se conscientizar e discutir seus problemas, buscar apoio e oportunidades para sua solução.” (VIANNA, 1986, p. 54).

Em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE), concorda-se que a boa relação entre a escola enquanto instituição e a sociedade no contexto da gestão democrática possibilita alavancar a qualidade social da educação, garantindo a unidade nos processos de tomada de decisões a partir da participação de todos com um propósito comum.

Nesse sentido, a gestão democrática é um instrumento capaz de transformar e mudar as práticas escolares. Para Libâneo (2004, p. 36):

A escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma. Compreende-se que a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. Na escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

Vale reforçar as ideias de Luck (2011) de que a Gestão Escolar Democrática está fundamentada em três princípios básicos: a descentralização do poder, a participação e a transparência. A descentralização do poder possibilita que as ações e decisões sejam planejadas sem que prevaleça a hierarquia. A participação possibilita a interação, a ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares. Além de se ter a descentralização do poder e a participação de todos, é necessário que todas as ações e decisões sejam claras, e de conhecimento de todos, para assim se fundamentar o princípio da transparência.

Quanto ao conceito de descentralização do poder, Luck (2011, p. 371) escreve:

O conceito de gestão, tendo em vista seu caráter paradigmático, não se refere a este ou àquele segmento, mas ao sistema de ensino como um todo, tanto horizontal quanto verticalmente, e, portanto, não se constitui em uma função circunscrita a quem detém o cargo/função maior de uma unidade de trabalho.

Luck (2011, p. 82) caracteriza a passagem da centralização da autoridade para a sua descentralização, como um aspecto inerente ao processo de construção de autonomia e responsabilidade local por processos e respectivos resultados. É importante a descentralização da gestão escolar, pois isso implica a autonomia da escola. Como afirma Dourado (2003, p. 62), “[...] na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs.”

2.2 INSTRUMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Existem alguns instrumentos que são fundamentais e imprescindíveis para o desenvolvimento da gestão escolar democrática: os Conselhos Escolares e a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

O Conselho Escolar se apresenta como um dos elementos centrais na construção da gestão democrática nas escolas.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado composto por representantes de todos os segmentos da escola e também da comunidade local. Reside nesse fato a sua primeira singularidade. Diferentemente de outros órgãos colegiados existentes na escola, o Conselho Escolar necessita da participação de todos os segmentos que, em geral, compõem o universo escolar: estudantes, pais, funcionários, professores e diretor. (TV ESCOLA, 2011).

Se não há a participação de todos os segmentos da escola, não há efetivamente um Conselho Escolar. Sobre a importância dos Conselhos Escolares na escola, Hora (2009, p. 57) também se manifesta:

[...] a criação do Conselho Escolar torna-se fundamental, pois o processo de discussão nas comunidades escolares implanta a ação conjunta com a corresponsabilidade de todos no processo educativo. Através desse mecanismo de ação coletiva é que efetivamente serão canalizados os esforços da comunidade escolar em direção à renovação da escola, na busca da melhoria do ensino e de uma sociedade humana mais democrática.

Um dos aspectos importantes para a existência dos conselhos escolares provém da representatividade dos seus componentes. Os membros são todos eleitos por voto democrático e, enquanto estiverem no grupo, serão-lhes confiados os instrumentos materiais e culturais. Serão responsáveis ainda pela tomada de decisão, em que professores, pais, funcionários e alunos possam debater, elaborar e decidir sobre assuntos que dizem respeito a assuntos da escola.

Os onze, quinze ou 21 membros que o compõem exercem seu significado democrático, na medida em que forem representantes legitimamente eleitos pelos segmentos da comunidade escolar, enquanto estiver ativa a operação de crédito entre representantes e representados, é um crédito de confiança no representante que tem poder em relação ao grupo, pela crença na representação que ela materializa. (WERLE, 2003, p. 11).

O principal recurso utilizado durante as reuniões dos conselhos escolares é a fala. Vygotsky (1987, p. 34) diz que “[...] a fala consiste na materialização do pensamento em palavras, sendo que suas condições de uso e significado dependem do contexto e dos emissores e ouvintes.”

O Conselho Escolar também tem grande importância por ser um espaço efetivo de aprendizagem cívica, ou seja, há a noção de que a discussão e a participação, relacionadas às questões de interesses público, devem ser priorizadas em relação à necessidade imediata de tomar decisões. Em uma sociedade cívica, há também a efetiva participação de todos, além de espaços para discordar e propor pontos de vista.

Os conselhos escolares são, pois, um espaço de construção diferenciado de escola para escola, decorrente da estrutura interna que seus participantes constroem.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é outro instrumento importante para uma gestão democrática. Segundo Dourado (2003, p. 56), o PPP se caracteriza “[...] como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica.”

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n. 9.394, de 1996, em seu artigo 14, adota princípios da Gestão Democrática, no que diz respeito à Educação Nacional, que fala da participação dos profissionais da educação na elaboração de projetos pedagógicos e em conselhos escolares:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 II - Participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.
 (BRASIL, 1996, p. 17).

O PPP se torna um instrumento da gestão democrática a partir da sua elaboração. É na elaboração deste Projeto que as propostas e ações são avaliadas, com o propósito de alcançar os objetivos a que se propõe.

[...] faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se levantaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do Projeto Político Pedagógico, na defesa da eleição de diretores, da autonomia escolar e de um crescente financiamento. (DOURADO, 2003, p. 48-52).

Toda a comunidade deve ser convidada para a participação e elaboração de projetos pedagógicos que a escola pretenda executar, e também para debates sobre trabalhos e ideias a serem desenvolvidas. Essas atitudes de participação representam o início para um processo de gestão democrática e participativa. O comprometimento e a participação da comunidade é um fator de muita relevância para a construção da democracia. O processo democrático no cotidiano escolar se tornará efetivo e real se houver a participação de toda a comunidade.

2.3 BARREIRAS AO CONVÍVIO DEMOCRÁTICO

Percebe-se hoje que existe uma necessidade em atribuir importância ao tema aqui proposto. Porém, considera-se que são grandes os desafios para que a gestão escolar puramente democrática se consolide. Tornou-se muito comum ouvir discussões a respeito da gestão democrática, e que ela se torna muito difícil de concretizar.

Serão abordadas nesse ponto as barreiras referentes à gestão democrática. A falta de comprometimento de alguns educadores é um exemplo nítido dessa intolerância. Segundo Carvalho (2001, p. 59), “[...] os professores de uma escola precisam estar cientes de seu papel na forma de gestão democrática. Não é de valia nenhuma, uma gestão, onde os funcionários da própria escola não sugerem melhorias.”

Sabe-se que existem aqueles profissionais que não se enquadram no perfil do professor e criticam de forma cínica a atuação do gestor e, quando têm uma oportunidade para se fazerem presentes na escola, não fazem jus à sua profissão; apresentam comportamentos e atitudes contraditórias. Gestores e professores precisam transmitir um convívio de harmonia entre os espaços escolares. Ambos têm o dever de respeitar um ao outro dentro do espaço escolar. Ninguém é igual, todos têm opiniões e ideias diferentes, mas saber conviver com essa diferença é uma questão de bom senso.

Quando há uma má relação entre os membros da escola, conseqüentemente há uma má gestão e um mal gerenciamento da escola como um todo, implicando problemas no processo pedagógico, na gestão administrativa e na administração dos espaços escolares.

Outro ponto que pode impedir a real consolidação da gestão democrática é a mudança de gestores. Muitas vezes, experiências boas são abandonadas e esquecidas e a continuidade do processo é interrompido. A respeito dessa situação, Luck (2011, p. 30-31) destaca:

Por força dessa condição, deixa-se de aprender com elas e de utilizá-las para promover o avanço da educação. Por ficarem isoladas, não são sistematizadas, e nem reforçadas e, por outro lado, deixarem de ganhar o apoio e a sustentação que possibilitariam à continuidade necessária a solidificação das melhorias promovidas no ensino e criação de novos níveis de desenvolvimento. Em decorrência dessas situações, intensifica-se em geral a falta de referencial para apoiar e orientar os gestores de sistemas na realização de seu trabalho.

Com tantas dificuldades, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido para a real consolidação de uma gestão democrática, pois:

Nos dias de hoje, os termos “participação e “democracia” têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais.” É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa. Por isso, cada vez mais, faz-se necessário debater e explicitar melhor o sentido que atribuímos àquelas palavras. (TEIXEIRA, 2005, p. 7).

A gestão escolar puramente democrática somente será estável quando for possível minimizar os conflitos existentes. Sabe-se que os conflitos não terão fim, eles sempre estarão presentes, mas de certo modo, até podem ser importantes, porque é por meio dos problemas que se incentivam a procura de soluções e a busca por mudanças e melhorias.

2.4 A FUNÇÃO DO GESTOR PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

É preciso rever o conceito e o real papel de um gestor, para assim promover a gestão democrática como prática mediadora do trabalho pedagógico. Nesse sentido, o diretor de escola tem como funções básicas, segundo as ideias de Paro (1987, p. 48), organizar e administrar, em uma perspectiva de que: “[...] na sociedade dominada pelo capital, as regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, perpassando as diversas instâncias do campo social.”

A função do gestor não é simples, como muitos ainda pensam. É preciso ter disciplina e persistência para superar os desafios encontrados com frequência na efetivação de suas funções.

Mesmo que um gestor esteja preocupado com todas as suas questões particulares, e ainda, com todas as questões da escola, é importantíssimo que não se perca e não se esqueça de valorizar a escola, seus funcionários, e em especial os alunos, para que assim possam se sentir incentivados e estimulados para aprender.

O gestor deve, ainda, buscar um equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, pois são fundamentais em uma escola. Compreende-se que os aspectos pedagógicos dizem respeito à qualidade, interferindo diretamente na formação dos educandos. O aspecto administrativo se refere às condições necessárias para o desenvolvimento do aspecto pedagógico. Portanto, os dois devem sempre andar juntos.

Já se sabe que muitos dos problemas existentes nas escolas hoje vêm pelo fato de não existir uma verdadeira relação entre todos os envolvidos no ambiente escolar. Por isso, uma boa gestão escolar é importante para haver um bom funcionamento de uma escola, e para que todos possam ter um ambiente de trabalho propício. É preciso andar de mãos dadas com todos os integrantes de uma escola, como dizia Carlos Drummond de Andrade em seu poema “Mãos dadas”:

MÃOS DADAS

Não serei o poeta de um mundo caduco.
 Também não cantarei o mundo futuro.
 Estou preso à vida e olho meus companheiros
 Estão taciturnos, mas nutrem grandes esperanças.
 Entre eles, considero a enorme realidade.
 O presente é tão grande que nós afastemos.
 Não nós afastemos muito, vamos de mãos dadas.
 Não serei o cantor de uma mulher, de uma história,
 Não direi os suspiros, ao anoitecer, a paisagem vista da janela,
 Não distribuirei entorpecentes ou cartas de suicídios.
 Não fugirei para as ilhas, nem serei raptado por serafins.
 O tempo é a minha matéria,
 O tempo presente, a vida presente.

(DRUMMOND, 1977).

Esse poema de Drummond é uma forma clássica e épica de dizer que para haver sucesso é preciso saber compartilhar ideais e metas. Não se chega ao topo sozinho. “A democracia de amanhã prepara-se com a democracia na escola. Um regime autoritário na escola, não pode formar cidadãos democráticos.” (FREINET, 2001, p. 56).

A partir do momento em que o gestor tem real clareza do seu papel, ele não tem motivo para impor a sua autoridade com a sua equipe, de mostrar a todos o seu *status*, de modo autoritário. A escola não pode ser resumida ao fato de que alguém manda e alguém obedece. Na escola, todos formam um só, porque unidos se faz a força.

2.5 PERFIL DO GESTOR

As constantes mudanças que vêm ocorrendo no mundo de hoje exigem do gestor um perfil mais aberto a novas ideias, voltado para a participação de todos. Um perfil que contribui para a gestão democrática da escola.

Para isso, uma das características fundamentais para o processo participativo é o que se refere à questão da liderança. O gestor deve ser um líder, atento às questões administrativas, pedagógicas e de relacionamento interpessoal. Um líder que consiga motivar sua equipe, para ter um ambiente de trabalho motivado, o que hoje é tão necessário para a prática do cotidiano. Davis e Newstrom (1992, p. 150) definem liderança como:

O processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasmadamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

É importante que o gestor como um líder tenha visão, diálogo, saiba ouvir, e que esteja sempre disposto a buscar novos caminhos, resultando na melhoria da educação. Hora (2009, p. 118) diz que “[...] a competência técnica é outro aspecto que também se faz necessário no elenco das qualidades necessárias ao diretor de escola democrática e que está presente na escola.”

Percebe-se, então, que a tarefa do diretor está ligada à liderança, e à competência técnica e humana, focada na busca pela democratização. Libâneo (2004, p. 217), diz que:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

É importante, ainda, que o gestor, aliado a toda a sua equipe educacional, procure ideias positivas e atitudes de respeito e confiança. Professores, funcionários e os próprios alunos sentem-se mais dispostos e animados ao entrarem em um ambiente estimulante, promovendo um trabalho prazeroso.

Quando o gestor chega à escola motivado, toda a equipe se torna motivada, sem medo de mudanças de enfrentar os desafios. Quando o gestor é desmotivado e negativo, acaba desestimulando toda a equipe.

3 CONCLUSÃO

Durante a elaboração desta pesquisa, foi possível identificar alguns aspectos importantes sobre a gestão democrática. Notou-se a necessidade em desenvolver escolas cada vez mais democráticas, para assim desenvolver uma educação melhor, pautada na interação e na participação de todos, buscando ações que garantem e concretizam um trabalho coletivo.

A gestão democrática é um processo complexo, mas não impossível de se concretizar, porém, exige que todos os envolvidos no processo, professores, diretores, alunos, pais de alunos e toda a sociedade, envolvam-se nas atividades cotidianas da escola. É preciso compartilhar ideias novas e envolver toda a comunidade escolar, para que todos se sintam integrantes do processo educativo.

Verificou-se, ainda, que a democracia é um tema que envolve bastante discussões, em razão da sua grande complexidade, e que ainda há muito o que fazer para que a gestão democrática seja realmente verdadeira.

É preciso pensar na gestão de forma diferente, tentando modificar as práticas utilizadas e enfrentando os desafios encontrados, pensando na necessidade de inovação para superar os problemas encontrados no dia a dia da escola. É importante que sejam implementados projetos que priorizem o desenvolvimento e a participação efetiva de todos.

Abstract

This work addresses the barriers to democratic management, and the difficulties encountered in order to democracy be consolidated in the management, based on the ideas of different scholars in the field, who idealize democratic management as essential to improving teaching. This study aimed to examine the challenges encountered in the school context when seeking to consolidate the process of democratic management. This research was valuable in order that democracy implies the participation of all segments of the school community, in everyday decisions, and the collective construction of the school. It was found that it is possible to develop a democratic management through actions and attitudes that lead to decentralization of power and the effective participation of all, despite the difficulties faced.

Keywords: Democratic management. Barriers. Difficulties.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. D. de. Mãos dadas. In: _____. **Sentimentos do mundo**: poesia completa e prosa. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1977.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394, de 02 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

- BRITO, C. **Gestão escolar participativa**: na escola todos somos gestores. 4. ed. Lisboa: Texto Editora, 1998.
- CARVALHO, M. C. da S. **Progestão**: como construir e desenvolver princípios de convivência democrática na escola? Brasília, DF, 2001.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1994.
- DMITRUK, H. B. **Cadernos metodológicos**: diretrizes dos trabalhos científicos. Chapecó: Argos, 2010.
- DOURADO, L. **Gestão escolar democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia. Goiânia: Alternativa, 2003.
- FREINET, C. **Para uma escola do povo**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola**. 15. ed. São Paulo: Papirus, 2009.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- PARO V. H. A utopia da gestão escolar democrática. In: _____. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, 1987.
- PELLEGRINI, M. Z. Administração participativa: teoria e prática. **Revista Brasileira de Administração de Educação**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, jul./dez. 1986.
- SILVA, R. C. **Educação e qualidade**. Piracicaba: Unimep, 1995.
- STRIDER, R. **Diretrizes para a elaboração de projetos de pesquisa**. Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.
- TEIXEIRA, A. C. C. (Org.). **Os sentidos da democracia e da participação**. São Paulo: Instituto Polis, 2005.
- TV ESCOLA. Salto para o futuro. **Conselho escolar**: estratégia de gestão democrática. 2011. Disponível em: <www.tvbrasil.org.br/salto>. Acesso em: 21 out. 2013.
- VIANNA, I. O. A. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: EPU, 1986.
- VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

