



## Educação, democracia, gestão democrática

*Claudio Domingos Fernandes*



*E nós estamos ainda no processo de aprender como fazer  
democracia. (Paulo Freire)*

### I

Educação, Democracia, Cidadania são termos que se relacionam intimamente e um está para outro como as três pessoas da Santíssima Trindade para a teologia. De tal modo, falar de democracia é falar de cidadania e falar de cidadania é falar de educação. E todas representam desafios históricos que condicionam, mas não determinam nosso modo de viver e nossas escolhas políticas.

Podemos dizer que o entrelaçamento destes termos assume relevância entre nós no bojo dos movimentos sociais e políticos que ao fim dos anos 1980 lutavam pela abertura política contra um regime arbitrário e autoritário. Contra o regime militar, o sonho de democratização do país mobilizou movimentos populares, entidades de classe, sindicatos e representantes de diversas correntes políticas no movimento Diretas Já, pela realização de eleições diretas. O movimento culminou numa grande manifestação, com mais de um milhão de pessoas, no Vale do Anhangabaú, em São Paulo. E embora não tenha alcançado êxito imediato, despertou os anseios de um Estado democrático de direito, fundado na soberania do povo e nos direitos humanos, que culminou com a volta do poder civil em 1985, na aprovação de uma nova

Constituição Federal (1988) e com a realização das eleições diretas para Presidente da República em 1989.

Em suas áureas páginas, a Carta Magna de 1988 confere à educação, assim como à saúde, à alimentação, ao trabalho, à moradia..., o status de direito social (cf. Constituição Federal, 1988, art. 6º) atribuído a todos os brasileiros como “dever do Estado e da família”. E o texto constitucional preconiza ao Estado o dever de promover “o desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (art. 205).

Assim, no contexto da redemocratização de nossas instituições, a democratização da escola, além dos preceitos legais que a referenda, constitui uma nova estratégia de grande relevo pedagógico.

Destaca-se, porém que o termo democracia apresenta fragilidades e depende de condições políticas e sociais adequadas, como redução das desigualdades sociais, respeito aos direitos humanos, proteção à vida. Se ninguém nega a importância do regime e da convivência democrática, é também sabido do papel indispensável da educação num regime plenamente democrático. Já

John Dewey afirmava que uma sociedade democrática não requeria apenas o governo da maioria, mas a possibilidade de desenvolver, em todos os seus membros, a capacidade de pensar, participar na elaboração e aplicação das políticas públicas e ainda poder julgar os resultados. (BENEVIDES, 1996, p. 225)

E para que a democracia ganhe seu pleno estatuto e mantenha-se como garantia de liberdade política plena, espera-se da educação o papel de formar sujeitos democráticos. Para tanto, espera-se, então uma educação para a democracia. E

A educação para a democracia comporta duas dimensões: a formação para os valores republicanos e democráticos e a formação para a tomada de decisões políticas em todos os níveis, pois numa sociedade verdadeiramente democrática ninguém nasce governante ou governado, mas pode vir a ser,

alternativamente – e mais de uma vez no curso da vida – um ou outro.  
(Idem, p. 226)

Daqui, a importância de se falar de uma educação democrática, num ambiente que possibilite, além das condições de ensino-aprendizagem, uma formação que promova o envolvimento, o comprometimento e a participação de todos os atores no desenvolvimento de práticas e ações que estimulem vivências democráticas.

A possibilidade de uma escola democrática, ou seja, para a formação de sujeitos em condições potenciais de ser não apenas governados, mas, sobretudo, governantes, começa pelo modelo de sua organização e administração. Assim, a nosso ver, uma educação para a democracia, só é possível em uma escola democrática. E uma escola democrática, só alcança verdadeiro sentido com uma gestão democrática.

## II

A gestão democrática não é apenas uma estratégia pedagógica necessária para uma formação de fato democrática e para a democracia. Ela é exigência constitucional, e está disciplinada na Lei 9394/96, Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB).

No texto constitucional, a referência à gestão democrática aparece no inciso VI do artigo 206 como um dos sete princípios do ensino em nosso país e preconiza:

Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seis princípios que, articulados à gestão democrática como modo de administrar as escolas, apontam para a possibilidade de todas as pessoas, independente de sua situação social, econômica e cultural intervir e participar ativamente na construção de políticas educacionais e na gestão das escolas. (BRASIL, 1988, p. 19)

Já a LDB, em seus artigos 14 e 15 preconizam que:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da 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 escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

A LDB também indica que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI), e os docentes devem “colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade” (Art. 13, inciso VI). Define como incumbências dos estabelecimentos de ensino, incluso no Art. 12, a elaboração da proposta pedagógica e, no Art. 13, a ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e da gestão financeira nas escolas.

O conhecimento dos fundamentos legais da gestão democrática é fundamental, para, fundados neles se norteiem ações que favoreçam a construção de uma escola democrática e de qualidade para todos. Mas, uma vez cientes dos marcos legais, é preciso ater-se às características da gestão democrática.

### III

Segundo Luiz Dourado (2001), numa perspectiva democrática, a gestão democrática tem características e exigências próprias. E

Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Para isto,

torna-se necessário promover atividades e exercer funções que promovam a presença e o fortalecimento da atuação das pessoas no interior das escolas. No entanto, o modo democrático de gestão envolve o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados, etc... Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. (DOURADO, 2001, p. 15)

Neste sentido, o ambiente escolar é, por excelência, além de espaço de aprendizagem, espaço de preparação para o exercício da vida cidadã, envolvendo suas dimensões: econômica, cultural, política, numa participação que não se reduz a ser espectador, mas ator dos processos de criação, formulação e decisão dos rumos da sociedade. De tal modo, a grandeza e responsabilidade de que está imbuída a escola, deve ser de interesse de todos. Por isso, ela deve estar aberta ao debate não apenas intramuro. De sua gestão deve participar também a comunidade circundante.

Na perspectiva de afirmar esse caráter público da escola, Araujo (2009, p. 254) acredita que é necessário exercitar quatro elementos constitutivos importantes na construção de um processo de gestão democrática: Participação, Autonomia, Pluralismo e Transparência.

Com respeito à participação, ela é

[...] o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102)

De igual maneira Heloisa LÜCK (1996, p. 18-19), explica que:

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem o seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder este resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetadas.

A participação exige autonomia que, nas palavras de Libâneo (2004, p. 144), “requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa”.

Heloisa Lück, ressalta que “a autonomia da gestão escolar não significa total e absoluta condição e direito da escola e de seus profissionais de condução de seus próprios destinos, isto é, de agir com total liberdade...” (LÜCK, 2006, p. 97). Segundo esta autora

Autonomia é um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades emergentes e gradualmente mais complexas, resultantes do estabelecimento conjunto de decisões. Não se trata de a escola ser autônoma para alguém, para algum grupo, mas de ser autônoma com todos, desse modo caracterizando-se como gestão democrática e compartilhada. (LÜCK, 2006, p. 99)

E,

Não existe autonomia quando não existe a capacidade de assumir responsabilidades, isto é de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e estar comprometido com eles, enfrentando reveses, dificuldades e desafios inerentes a esse desafio. (LÜCK, 2006, p. 98)

O terceiro elemento a caracterizar a gestão democrática é o pluralismo. Relacionado à política, o pluralismo se caracteriza como a garantia da existência de divergências e conflitos de ideias e interesses a serem colocados e debatidos em vista de um entendimento e de um propósito comum: a realização de uma sociedade democrática. A pluralidade toma como base o Estado democrático de direito que reconhece que a sociedade é formada por vários grupos, pela multiplicidade de vários centros de poder em diferentes setores. Através da ideia de pluralismo, então, busca-se assegurar a liberdade de expressão, manifestação e opinião, garantindo-se a participação popular na formação da democracia do país. O Pluralismo, portanto,

[...] indica o reconhecimento comum, dos diferentes grupos que lutam por uma extensão e radicalização da democracia, de que possuem uma preocupação comum, e levará à articulação das exigências democráticas reivindicadas por diferentes movimentos: as mulheres, os trabalhadores, os negros, os homossexuais, os ecologistas, assim como outros “movimentos sociais novos”. O objetivo é construir um “nós” como cidadãos democráticos radicais, uma identidade política coletiva articulada mediante o princípio de equivalência democrática. Deve-se sublinhar que tal relação de equivalência não elimina as diferenças porque, caso contrário, seria simples identidade. Somente na medida em que as diferenças democráticas se oponham às forças ou discursos que negam todas elas, essas diferenças serão substituíveis entre si. (MOUFFE, 1999, p. 42)

Também a educação escolar, neste sentido, seguindo o que dispõe a LDB, devendo vincular-se às práticas sociais e ao mundo do trabalho, deve inspirar-se nos ideais de solidariedade e apreço à tolerância e princípios de pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e administrativas. Neste sentido, o pluralismo é entendido

... como o respeito ao outro, às diferentes opiniões, à diversidade de pensar. Enfim, o reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, por meio do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático... Sobressai,

aí, a importância da construção de canais democráticos que venham no sentido de permitir o debate aberto entre os diversos interesses que se manifestam na escola, fazendo com que as reflexões e deliberações sobre o contexto escolar sejam viabilizadas como consequência do embate estabelecido. Ou seja, a construção do consenso em torno de projetos educacionais vindos a partir do conflito de ideias e do respeito aos diferentes projetos existentes no interior das instituições escolares. (ARAÚJO, 2009, p. 256)

Por fim, a transparência costuma se apresentar como um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle da coisa pública.

De acordo com Norberto Bobbio (1987), no exercício da democracia é essencial que as ações dos governantes sejam divulgadas e, quando tornadas públicas, esmiuçadas, julgadas e criticadas pela sociedade. De tal modo, em países democráticos, a transparência tem se transformado em fator altamente requisitado. Há cada vez mais cobrança da sociedade por visibilidade, por direito de acesso ao conteúdo informacional dos atos e gastos efetivados pelos gestores públicos. Em sociedades participativas consciente da atuação dos seus representados, a transparência desempenha, de forma mais satisfatória, o exercício da democracia.

A transparência permite que o cidadão acompanhe a gestão pública, analise os procedimentos de seus representantes e favoreça o crescimento da cidadania, trazendo às claras as informações anteriormente veladas nos arquivos públicos. Um país transparente possibilita a redução dos desvios de verbas e o cumprimento das políticas públicas, proporcionando benefícios para toda a sociedade e para imagem do país nas políticas externas. (FIGUEREDO; SANTOS, sd, p. 6)

Para Araújo (2009, p. 257)

[...] a transparência tem de ser entendida na sua forma mais ampla possível, não se limitando aos aspectos da administração de uma instituição educativa, mas também atingindo o fazer pedagógico, mesmo porque o autoritarismo tem se manifestado tanto na administração escolar como na relação pedagógica estabelecida pelo professor em sala de aula.

#### IV

Embora encontre sustentação legal, e tenha ampla defesa nos discursos pedagógicos, constituir uma escola democrática não é tarefa fácil. Sua implementação envolve as múltiplas relações com os diferentes sujeitos sociais, bem como passa pela afirmação e pela criação de espaços de participação de alunos, pais de aluno e comunidade nas discussões políticas e pedagógicas da escola.

Assim, centrada nos alunos, que devem ser vistos como atores fundamentais desse processo, uma gestão democrática, deve buscar envolver todos aqueles que se interessam não apenas pela oferta de vagas numa determinada unidade escolar, mas primam pelas vivências estabelecidas no ambiente escolar, a qualidade das relações associadas à formação de alunos críticos, criativos e autônomos, ou seja, com uma educação significativa e amplamente formativa.

Para tanto, ressaltamos a importância da participação de pais e comunidade, em todo o processo escolar. Mas tal participação não ocorre de forma espontânea. Ela deve ser estimulada. E dentre os mecanismos políticos-pedagógicos de participação que devem ser ampliados e assegurados podem ser relacionados os grêmios estudantis, os conselhos de classe, as associações de pais e mestres, o plano político pedagógico.

Instituídos por meio da Lei 7.398/85, os grêmios estudantis são frutos das lutas pela democratização da gestão da educação no Brasil. Eles configuram importante instrumento de organização dos alunos para debaterem e deliberarem acerca de seus interesses. Mecanismo de valorização dos alunos no cotidiano escolar,

Os grêmios estudantis tornam-se, assim, imprescindíveis para o exercício democrático de cidadania, bem como para o resgate da dimensão política no interior da escola, entendendo política como a arte dos seres humanos discutirem, deliberarem e interferirem no mundo em que vivem. Portanto, a

construção da cidadania na escola não pode ser vista como uma promessa futura, uma abstração, pois cidadania é conquista, é construção e exercício permanente, contrapondo-se, assim, à lógica da escola autoritária, que não exercita a cidadania, mas estabelece ordens, imposições, submissão, medo e passividade. (ARAUJO, 2009, p 259)

Órgão colegiado de gestão, o Conselho de Classe é, dentro da organização do trabalho pedagógico, um espaço de análise do desempenho do aluno e do desempenho da própria escola. Através dele se busca, coletivamente, verificar avanços e recuos, deficiências e dificuldades na aprendizagem, na prática docente, na gestão pedagógica. O Conselho de Classe propõe ações e intervenções para a melhoria destas práticas. Segundo CRUZ (1995, p. 117) “o conselho de classe: É o momento de uma avaliação diagnóstica da ação pedagógico-educativa feito pelos professores e alunos (em momentos distintos, às vezes) à luz do Marco Operativo da Escola.” Para Araujo

[...] o Conselho Escolar constitui-se como meio importante de exercício da cidadania no controle social das atividades da escola, pode possibilitar maior distribuição do poder, bem como garantir o fortalecimento dos princípios democráticos por meio do convívio com a pluralidade que compõe o ambiente escolar. No conselho escolar deve ser assegurada a participação autônoma dos estudantes, cabendo aos professores e à gestão escolar respeitarem e discutirem os posicionamentos tomados por eles, mesmo que as suas posições sejam diferentes e conflitantes com os interesses dos professores ou da gestão escolar. Ou seja, é preciso criar as condições de interferência autônoma dos representantes dos estudantes nos conselhos, condenando, assim, quaisquer atitudes e práticas de ameaça ou perseguição aos membros dos conselhos por expressarem opiniões divergentes ao conjunto dos professores e membros da direção da escola. (ARAUJO, 2009, p. 260).

A relação da família com a escola configura uma rede de inter-relações que produzem efeitos significativos no desenvolvimento formativo do aluno. A participação efetiva de pais no acompanhamento das práticas pedagógicas abrem horizontes de uma formação mais consistente do aluno, que encontra nesta participação incentivo a se empenhar e torna-se sujeito de seu próprio aprendizado. De tal maneira, compreende-se que o diálogo entre a escola e a família seja capaz de possibilitar a troca de ideias entre as mesmas abrindo espaços para que valores sejam afirmados e/ou discutidos, respeitando-se as diferenças e o direito de todos se expressarem. Neste sentido é que nas escolas democráticas se instituem as Associação de Pais e Mestres. Elas tem por finalidade colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao escolar e na integração família-escola-comunidade.

É de se ressaltar que em muitos lugares essas associações são apenas meras formalidades, no entanto, em escolas verdadeiramente democráticas, a presença dessas associações são fundamentais.

Cabe à gestão escolar criar estratégias de ações que potencialize a ação dessas associações, motivando-as. De tal forma a gestão escolar deve implementar

Uma estrutura administrativa da escola adequada à realização de objetivos educacionais de acordo com os interesses das camadas trabalhadoras, deve também prever mecanismos que facilitem e estimulem a participação dos pais e membros da comunidade em geral nas decisões aí tomadas. (PARO, 1997, p.102)

Quando gestores e corpo docente discutem e partilham ideias, a escola torna-se um espaço interativo onde se busca produzir um ambiente de embates sem torná-lo opressivo ou demasiado carregado de dúvidas e suspeitas. É realidade que o processo de trabalho coletivo em que diferenças e diversidades se colocam em diálogo é um desafio constante para que se efetive de forma satisfatória. No entanto, essa utopia é o centro de interesse de relações pedagógicas orientadas à democratização.

Neste sentido, o Projeto Político Pedagógico, caracteriza-se como um instrumento intencional, a partir de uma leitura da realidade, de projeção de finalidades e de um

plano de ação que transforme a realidade existente. Produzido coletivamente favorece um maior comprometimento de toda a comunidade escolar.

Nos dizeres de Veiga (1995, p. 13) “o projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente.” De tal modo,

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 1995, p. 12-13)

Todos os envolvidos no ato educativo – professores, pais, agentes educacionais, comunidade, equipe gestora – devem participar efetivamente dos debates e das decisões que visem a melhoria da aprendizagem e das condições de ensino. Para tanto, ao gestor cabe procurar motivar e criar canais de participação que afirmem o espaço escolar como espaço de vivência democrática.

Em resumo, em uma sociedade que se pretende democrática, a educação torna-se o fulcro de todas as iniciativas, junto com o combate às desigualdades sociais. A gestão escolar democrática torna-se, então, um referencial dentro da concepção de sociedade que se pretende alcançar, e deve conduzir um processo educativo voltado a formar cidadãos: sujeitos atuantes nos desígnios da sociedade, com capacidade de julgar e fazer escolhas conscientes, ponderadas, responsáveis, reconhecendo e valorizando os diferentes papéis que cada componente da comunidade escolar e, daí, nas múltiplas esferas sócias, exerce.

## V

O propósito último de qualquer experiência escolar é o aprendizado efetivo e eficiente do alunado. Deste aprendizado se pode aferir a capacidade de apreensão dos conhecimentos oferecidos através das diversas disciplinas. No entanto, a escola não apenas transmite conhecimentos, e os alunos não apenas recebem passivamente estes

conhecimentos. Há em todo processo educativo escolar um elemento intangível nos métodos avaliativos. A formação da personalidade que envolve além dos saberes, a afetividade, os sentimentos, as emoções, as experiências individuais, constituídas de relações que ultrapassam os muros escolares.

Se Educação, Democracia e Cidadania se imbricam, escola democrática e gestão democrática as amalgamam e consolidam. De tal modo, o sentido de ser da escola em uma democracia é não apenas o ensino das disciplinas que compõem o currículo. A escola democrática caracteriza-se pela formação para vida democrática, centrada na participação autônoma, livre e responsável nos destinos da sociedade. Se por um lado, o sucesso educacional revela-se na aprendizagem efetiva dos saberes produzidos e reconhecidos socialmente, seu sucesso é melhor auferido da ação de seus egressos na vida pública. O cidadão democrático se forma também na escola. Numa democracia a gestão escolar não terá sentido se não for voltada a formação de personalidades democráticas.

Porém, para que a educação para a democracia atinja alguma possibilidade de êxito, não basta um ambiente democrático, é preciso que os atores na ponta deste processo, os educadores, tenham intimidade com valores e práticas democráticas. O que se espera, então, de educadores democráticos, é uma coerência ética que aproxima o seu ensinar e o seu agir. É preciso contar com educadores com gosto pela autonomia, pelo pensamento crítico, pela liberdade política. É preciso contar com professores que para ensinar certo e bem os conteúdos de sua disciplina, não descuide de seu testemunho ético inspirado em mudanças radicais na sociedade. Não há nada talvez que desgaste mais um professor que se diz democrático do que sua prática racista, sexista, homofóbica, antidialogal.

Cabe ao Estado alimentar o gosto pela democracia, propiciando a formação continuada de seus professores, oportunizando-lhes espaços de reflexão de sua atuação, de seu compromisso e responsabilidade, de seu gosto pela democracia. No bojo deste empenho, é preciso, também, valorizar o professor econômica e socialmente. É ainda papel do Estado estimular as famílias, motivar o alunado a assumirem a responsabilidade pela construção de seu conhecimento e de sua formação, motivar os valores democráticos em todos os âmbitos da sociedade.

No âmbito escolar, é tarefa da gestão democrática buscar envolver professores, alunado, pais e comunidade nas questões que dizem respeito às práticas escolares,

buscando dar-lhes espaço e voz para indicarem soluções de aprendizagem e gestão de conflitos.

Planejamento, engajamento, abertura para o diferente e o divergente, participação, coletividade, caracterizam uma gestão democrática. Na escola ela contribui para o bom funcionamento da instituição educacional, incentivando a participação coletiva nos planos de atividades pedagógicas, nas resoluções de conflitos interpessoais, na gestão dos recursos financeiros voltados às atividades educativas, busca qualificar o ensino e a aprendizagem do educando que, sentindo-se parte do processo pedagógico, tem a oportunidade de expressar suas opiniões e assumir a responsabilidade por seu aprendizado, numa convivência respeitosa e significava com seus pares em todo o ambiente escolar.

### Referências bibliográficas

ARAÚJO, Adilson Cesar de. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/116/305>.

BENEVIDES, Maria V. de Mesquita. **Educação para a democracia**. Lua Nova, São Paulo, n. 38, dez. 1996. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/yKyLWKGyV8TNKLLKrRR6LpD/?lang=pt&format=pdf>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5/10/1998.

BRASIL **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei n. 9.394/96.

BOBBIO, Norberto. **Estado governo; por uma teoria geral da política**. 14<sup>o</sup> edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

CRUZ, Carlos H. C. **Conselho de Classe e participação**. Revista de Educação AEC. Brasília, DF: AEC do Brasil, n.º. 94, jan./mar 1995, p. 11 – 136.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira dos. **Transparência e controle social na administração pública**. Disponível em <https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/vanuza-da-silva-figueiredo.pdf>.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. revisada e ampliada, Goiânia Alternativa, 2004.



LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização** – 2. Ed. – São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A , 1996.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis/RJ: Vozes. 2006.

MOUFFE, Chantal. **Feminismo, cidadania e política democrática radical**. Debate Feminista. São Paulo: Cia. Melhoramentos, Edição Especial (Cidadania e Feminismo), p. 29-47, 1999, p. 42.

PARO, V. H. **Estrutura da escola e educação como prática democrática**. In: CORREA, Bianca Cristina, GARCIA, Teise Oliveira (org.) **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**. Campinas/SP: Papirus. 1995.

**Autor:**

*Claudio Domingos Fernandes*

Formado em Filosofia pelo Instituto de Filosofia e Teologia Paulo VI. Mestre em Filosofia da Educação no programa de Cultura, Filosofia e História da Educação da Universidade de São Paulo (USP). Participa do Grupo de pesquisa em Filosofia da Educação (Grupefe), na Universidade Uninove.

ORCID: **000002-0510-9983**.