



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

Graduação

GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

Gestão democrática na Escola Pública

David Willian Correa
Luciana Teofilo Santana (Orientadora)

RESUMO

O presente trabalho discute questões importantes para uma compreensão inicial a respeito da gestão pública educacional, abordando pontos como definições e argumentos sobre a ideia geral de gestão, os grandes paradigmas da administração, as especificidades da administração escolar, a legislação educacional vigente e a gestão da escola, democracia e participação, bem como o papel dos professores da gestão democrática, presentes na literatura e prática das instituições de ensino do contexto atual. Este artigo parte do enfoque histórico e político para apresentar uma breve análise e posicionamento frente ao desafio de garantir uma gestão democrática, participativa em todas as escolas públicas brasileiras.

Palavras-chave: Gestão democrática. O gestor e a escola. A escola e o diretor

ABSTRACT

The present work discusses important issues for an initial understanding about public management education, addressing issues such as definitions and arguments about the general idea of management, the great paradigms of administration, the specificities of the school administration, the educational legislation in force and the management of the school, democracy and participation, as well as the forms of choice of director of school, present in the literature and practice of educational institutions in the current context.

Keywords: Democratic management. The manager and the school. The school and the director.

Introdução

São inúmeros conceitos que levantamos sobre o fenômeno educativo, e tudo isso para alcançar respostas que sejam convincentes e que seja relevante na solução de problemas complexos da nossa atualidade, pois na era do conhecimento a educação é o “ponto chave” da evolução da humanidade e, sendo assim, tem um papel importante no auxílio da melhoria de vida das pessoas, na diminuição das desigualdades e, conseqüentemente, na inserção social daqueles que se encontram às margens das riquezas e da distribuição de bens do nosso planeta.

De acordo com as linhas de pesquisa de estudiosos e pesquisadores dentro da educação existem vários focos de estudo como, por exemplo, a questão da avaliação da aprendizagem, do currículo, do planejamento, da legislação, da formação docente, da gestão educativa, que vem sendo objeto de estudo nos últimos anos.

Os termos Gestão e Administração têm origem latina (gerere e administrare) O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito, gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui constituindo-se em uma aplicação do gerir.

De acordo com Paro (2001), a palavra portuguesa, gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “gestio”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso, ou seja a sociedade compreende a gestão como sendo umas funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, como ação voltada à orientação do planejamento, da administração de bens. É relevante perceber também que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas.

De acordo com Luck (2011) a palavra gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e sendo assim é interessante, pois se tratando da escola, o nosso objetivo principal é mudar a vida das pessoas que passam por ela, se tornem mais justa, digna e humana, Portanto gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar.

A gestão democrática faz parte da educação e está presente no dia a dia de educadores e nos movimentos organizados em defesa de uma educação pública de qualidade. De acordo com os princípios da Constituição Federal direcionada a educação, as escolas passaram exercer a democratização da gestão nas escolas buscando melhorias no processo educacional.

Nesta perspectiva, efetivar uma gestão democrática implica na participação de todos os segmentos da comunidade escolar levando à construção de espaços dinâmicos, marcados pela diversidade e pelos distintos modos de compreender a escola.

Diante do exposto, é preciso então que a escola repense urgentemente o seu papel em busca de formar cidadãos críticos, participativos e atuantes, capazes de entender o mundo exterior e serem capazes de enfrentar a sociedade do trabalho como realização profissional através de atitudes de humanização e respeito ao próximo.

A respeito do tema o objetivo geral proposto visa buscar concepções e reflexões acerca da gestão democrática do ensino, juntamente com seus conceitos para a construção de uma educação de qualidade.

A partir do exposto acima, deve-se contemplar objetivos específicos acerca do tema proposto, idealizando conceitos e ideias que correspondem ao objetivo geral, por isso deve-se refletir sobre a história da Gestão Escolar e com isso entender também os fundamentos teóricos da Gestão Democrática, para que possamos refletir sobre o papel do professor dentro da gestão educacional democrática, partindo de uma análise reflexiva acerca da gestão e entender suas dimensões dentro da escola pública, sendo possível construir uma gestão educacional de qualidade.

As ferramentas metodológicas utilizadas para a realização deste trabalho partem de uma abordagem bibliográfica e qualitativa, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática na escola pública.

A metodologia utilizada pretende contemplar ideias, reflexões e análises de autores referenciados para a educação democrática, que visam nos ajudar nos pensamentos críticos e autônomos, buscando por novos conhecimentos.

Para que os objetivos e específicos fossem alcançados, se fez necessário buscar por informações bibliográficas baseadas em estudos e pesquisas e apresentassem clareza e exatidão nas afirmações apresentadas. Os autores

estudados são referenciais teóricos no tema abordado e dessa forma contemplam ideias e concepções pautadas nos objetivos propostos.

Assim sendo, conseguimos construir novos conhecimentos para que também haja novos meios de estudos, ajudando cada vez mais na democratização da gestão e da educação.

1 A história da Gestão Escolar Democrática

Ao se instalar o processo constituinte na década de 1980, os educadores organizados compreenderam que era importante influenciar o Congresso Nacional para uma ação de melhoria contínua do processo educativo em nosso país. O fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, assumem nesse sentido um importante papel de incluir na Constituição Nacional de 1988, a Gestão Democrática como um princípio de Ensino Público, o que posteriormente seria concretizado pela Lei 9394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB) e no Plano Nacional de Educação 2001.

Neste contexto a gestão democrática surge para que os estudantes aprendam mais e se realizem enquanto pessoas e cidadãos conscientes. Para tanto se faz necessário ampliar os investimentos em educação como o coração da sociedade, caracterizando a sociedade do conhecimento o que faz surgir então à necessidade de uma escola de qualidade e acima de tudo democrática.

Diante desta tênue linha histórica da democratização da gestão no Brasil, a UNESCO constata a necessidade de onze a doze anos de escolaridade para se inserir nesse processo de globalização: neste sentido chega-se a triste conclusão, de que o nosso país está longe de alcançar este patamar, necessitando-se então, de uma política de Estado permanente com mais recursos e de uma escola com gestão democrática, de qualidade e inclusiva, capaz de fazer o aluno um verdadeiro cidadão. (UFSM, 2010)

Nos anos oitenta, três coisas se destacaram na luta por uma educação de qualidade: Descentralização, Democratização, Inclusão. O grande desafio torna-se acolher os alunos e fazer com que eles realmente aprendam. Para isso, o processo de gestão democrática precisa estar pautado no Projeto Político Pedagógico, para assim ser possível acolher todos e fazer com que estes sejam portadores de direitos e saberes.

Sendo assim, percebe-se que falar de gestão democrática é antes de tudo uma atitude de acolhimento daqueles que sempre foram excluídos, tendo a visão de que o grande desafio da escola é ter alunos que se destaquem em todas as áreas do conhecimento.

Desta forma, percebemos que a educação deve ser pensada como gestão de pessoas, cada ser é único, e capaz de mudar o rumo da educação, para termos um ensino de qualidade, os sistemas educacionais necessitam rever suas propostas de ensino buscando uma integração curricular não fragmentada durante todo o processo educativo, deixando de lado a mecanização do ensino.

Segundo Luck (2009, p. 69) “a escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção da educação de qualidade para todos”. Então construir uma gestão democrática de qualidade é confiar que todos têm capacidade e sabedoria para achar caminhos que atendam as expectativas da sociedade para com a educação.

A gestão escolar democrática é um tema de grande repercussão nas escolas atuais, e é entendida como autônoma, com participação e descentralização do poder administrativo, e vem ganhando destaque nas políticas educacionais no Brasil. Ganhou mais enfoque na década de 1990, especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (Lei 9394/96). Tendo como principais instrumentos de gestão escolar, a elaboração de projetos pedagógicos e criação de grêmios estudantis.

Sendo assim a gestão democrática dá direito a voz, e busca pela participação de todos, sendo um processo de democratização dos inúmeros níveis do saber, buscando pela representação e participação de toda a comunidade escolar, na elaboração de novos planos educacionais.

1.1 O que caracteriza Gestão democrática

Para falarmos sobre gestão democrática, é necessário que se fale sobre educação de um modo geral, pois ambos estão interligados, pois a educação é tudo aquilo que aprendemos, principalmente dentro da escola, aonde tudo cria forma, formato e ganha um significado.

A educação está relacionada com o ensinar e aprender, está presente em todos os contextos sociais, seja no modo de agir, trabalhar ou se posicionar, ninguém está sozinho quando falamos em educação, dessa forma educar não pode ser algo individual, e sim um ato de comunhão, de partilha, como afirma Freire (1988, p. 69) “Já agora ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo, os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo”.

Quando pensamos em educação pensamos em pluralização da cultura e do ensino, a edificação do ser humano, pois quanto mais buscamos saber da sociedade, da cultura e da ciência, mais acrescentamos conhecimento, acumulamos valores e experiências, que formam o ser humano.

Sabemos que a escola exerce um papel fundamental na vida das crianças, pois o ambiente a qual estão inseridas proporcionam a elas diversos tipos de aprendizagens, sendo uma grande socialização e convívio com todos os tipos de pessoas e culturas.

Se a instituição de ensino tem um papel importante na vida dos alunos, os gestores fazem toda a diferença, pois é a eles delegada a função de manter ou alterar planejamentos ou cronogramas, pois uma gestão quando omissa reflete em todas as áreas da unidade escolar, e isso afeta os alunos direta ou indiretamente.

A gestão democrática participativa busca o aprimoramento de todas as áreas do ensino e é de fundamental importância para a escola que todos os seus objetivos sejam atingidos, pois se todos trabalharem juntos, ou seja, a favor do saber, claramente se atingirá.

De acordo com Libâneo (2005 p. 328):

A participação é o meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Desta forma, a gestão democrática promove a qualidade do ensino e da aprendizagem, pois está aberta à participação de todos os envolvidos no

processo de ensino aprendizagem. De acordo com Luck (2009), a gestão escolar envolve algumas dimensões, que são:

- ✓ Dimensão Pedagógica
- ✓ Dimensão Administrativa
- ✓ Dimensão Política

Haja vista que a educação é considerada um dos setores mais importantes para o desenvolvimento do país, pois é através da produção de conhecimentos que ele cresce, aumentando sua renda e a qualidade de vida das pessoas. Mesmo que o Brasil tenha feito muito pela educação, ainda há muito para ser feito, muito a ser mudado e reestruturado. A escola tornou-se um local de grande importância para a elevação social e muitas famílias têm investido muito neste setor.

Em contrapartida é necessário que o gestor educacional vista a camisa da instituição e tenha na sua essência uma educação mais humana, que preza pela igualdade, humanidade e ética, com valores justos e inclusivos, que haja uma educação para todos e que essa seja de qualidade, visando o melhor aproveitamento do ensino aprendizagem.

A sociedade vê a escola como a “salvadora” na esperança de que os jovens de hoje façam o futuro melhor. Porém, esses jovens já vêm de uma educação básica deficiente, e dificilmente terão forças para conseguir mudar antes a si próprios, quanto mais um país carente de educação formadora em sua totalidade.

Para que a escola conquiste seu ideal de qualidade, além de um PPP construído de forma coletiva, são necessárias políticas públicas que visem melhorias na educação, pois através delas é possível criar acessórios importantes para elevar a educação no meio da sociedade local, como a criação de escolas e melhorias no ensino.

2 O papel do professor dentro da Gestão Educacional Democrática

Ser professor nada mais é que ser um construtor de conhecimento, aquele que auxilia na caminhada educacional, levando em conta a experiência de vida.

Espera-se que docente seja uma figura destaque aos olhos dos alunos, pois os alunos acreditam que o professor é o detentor do conhecimento.

No entanto, o professor aprende e ensina ao mesmo tempo, com a troca de informações e com a gama de conhecimentos que os próprios alunos trazem. Para ser é preciso ter amor a ensinar, é saber que está fazendo a diferença na vida de muita gente. É um profissional de muito valor, porém muito depreciado por nossa cultura.

Ser professor é antes de tudo ser um orientador, é ter amor por seus alunos e desejar o seu desenvolvimento. É querer ser parte, nem que seja uma pequena parte, nas conquistas da vida de seus alunos. Para ser professor é preciso ter um grau muito alto de compreensão, porém sem acomodar-se frente aos desafios constantes da profissão. Na realidade, ser professor é, antes de tudo, ter nas mãos a oportunidade de libertar dos alunos, motivando-os a andar com as “próprias pernas” com autonomia e discernimento.

Sendo assim, o professor tem o papel de mediar o conhecimento proposto ao aluno, e molda-lo junto com o aluno. Para tanto o professor deve ter como respaldo a escola e a comunidade escolar, bem como todos os envolvidos no processo educativo.

O gestor escolar tem grande participação no processo de aprendizagem, a ele é atribuída a tarefa de organizar e permitir que o ensino se faça presente, através de técnicas e métodos eficazes e construtivos, uma vez que o corpo docente esteja preparado e pronto para tal feito. Cabe ao diretor promover conhecimentos inovadores, que facilitem não só a aprendizagem dos alunos, mas também dos professores, que devem aprender com seu trabalho, através de encontros e reuniões (htpc) permitindo ampliar o conhecimento existente.

O professor e o gestor devem atuar juntos, com o apoio dos demais integrantes da comunidade escolar, para a promoção do saber, da cultura e do vínculo social, promovendo conceitos e ideias inovadoras, por este motivo, educadores e gestores devem compartilhar dos mesmos anseios e ideais.

As metodologias devem ser trabalhadas de acordo com o cenário envolvido e o professor é o responsável por romper a barreira que separa um assunto novo, do desconhecido. O professor é o responsável por encontrar a melhor ferramenta que leve o conteúdo de forma mais compreensível ao aluno, por isso é que deve atuar como um facilitador da aprendizagem, e o diretor

devem estar presente em todas as esferas do conhecimento, buscando apoiar e incentivar todas as formas de saber.

Partindo de uma gestão democrática, é dever do diretor supervisionar, cuidar e administrar todas as esferas da instituição escolar, desde o trabalho dos professores, até o trabalho realizado na secretaria e demais competências administrativas, visto que a responsabilidade da escola está em suas mãos, utilizando-se de técnicas inteligentes e propícia. É dever do diretor planejar juntamente com o corpo docente e administrativo, todas as atividades da escola.

Uma boa gestão escolar é embasada em vários princípios e um deles é conviver em perfeita harmonia com os alunos, funcionários e toda comunidade escolar, sendo que o ambiente no qual vivem é fundamental para uma boa educação, tornando-se imprescindível para a aprendizagem.

O diretor é a base para uma gestão escolar de qualidade, quando existe falha a gestão não sai como planejado, é preciso compromisso e união de todos os envolvidos na comunidade escolar, para que se possa garantir uma educação de qualidade.

Portanto é necessário que o professor trabalhe junto com o corpo docente, e que a escola esteja a par do que está sendo ensinado, pois o bom gestor conhece seu potencial e as necessidades a sua volta, gerenciando de forma participativa, e envolvendo no processo o maior número de pessoas e valorizando a criatividade de todos, ou seja, elementos fundamentais para a construção de uma cultura participativa e democrática.

2.1 Dimensões da Gestão Democrática na Escola Pública

A Gestão na Educação também pode ser entendida com a criação de um ambiente propício para que o professor consiga realizar suas atividades pedagógicas com liberdade e criatividade, com o objetivo de tornar sua prática didático pedagógica numa constante experimentação (PORTUGAL, 2001) Sendo assim, para que o projeto pedagógico de uma escola se concretize no dia a dia é necessário que a escola busque a democracia participativa.

Isso porque a escola, por vezes, reproduz e mantém as desigualdades sociais, preocupando se com a manutenção da ordem social vigente. Aparentemente não demonstram preocupação com a questão da formação

humana e continuam priorizando apenas conteúdos, que na maior parte estão defasados (AFONSO, 2001).

Nesse contexto o ambiente escolar, para alguns professores, apresenta-se como uma instituição passiva, na qual há apenas a transmissão de conhecimentos. Ela não se envolve com o cotidiano do aluno e da comunidade, funciona como transmissora de um saber já elaborado (AFONSO, 2001).

Schneckenberg (1981) aponta três motivos que integram a manutenção da ordem social. Para o autor: primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas; segundo, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos que privilegia interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos e terceira, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público.

O autor acredita que para que haja efetivação de uma democracia participativa na escola é preciso ir além do pragmatismo e se comprometer com uma construção democrática diária em diferentes setores da sociedade e do Estado:

É no contexto escolar que se evidencia a necessidade de conhecer e interpretar o processo de implementação de política e reforma educacional, ou seja: tratar como reagem os atores da gestão escolar diante da perspectiva de mudanças no cotidiano escolar, já que neste se encontra o desafio da sua operacionalização (SCHNECKENBERG, 1981, p. 114).

Como se percebe, as práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo. De acordo com Lück (2009), existem de dimensões que são fundamentais para a gestão:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais;
5. Gestão democrática e participativa;
6. Gestão de pessoas;
7. Gestão pedagógica;
8. Gestão administrativa;

9. Gestões da cultura escolar;
10. Gestão do cotidiano escolar

Ainda de acordo com Luck (2009) essas dimensões se inter-relacionam e se interdependem com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida, uma vez que a aplicação de cada uma envolve um processo dinâmico e interativo, tendo cada uma sua importância na gestão escolar como um todo, podendo interferir de forma positiva para a construção de uma escolar mais interativa e democrática.

Tratando das dimensões apresentadas por Lück (2009), o planejamento e organização do trabalho escolar se apresentam como essencial ao processo de gestão, constituindo-se fundamental em todas as bases de suas dimensões. Segundo a autora, “[...] sem planejamento não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada” (LÜCK, 2009, p. 38)

É no contexto do planejamento que se apresenta o Projeto Político Pedagógico como instrumento base para o fazer educacional, servindo como norte para a direção pela qual devem seguir a gestão e às atividades educacionais

O projeto político pedagógico busca, assim, um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um objetivo explícito. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso social, político, ético e cultura, com os interesses reais e coletivos da população.

[...] Na dimensão pedagógica reside à possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 2007 p. 13).

O projeto político pedagógico é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo

educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

Além disso, Veiga (2007) informa que o Projeto Político Pedagógico deve articular as dimensões da intencionalidade com as da efetividade e possibilidade, devendo, portanto ser viável, exequível e assumido coletivamente pelos vários segmentos da comunidade escolar (alunos, professores, funcionários, pais e representantes da comunidade) de maneira participativa e democrática.

Portando a autora afirma que o Conselho Escolar representa o sustentáculo o Projeto Político Pedagógico uma vez que “[...] exige uma ação colegiada para verificar se as atividades pedagógicas estão coerentes com os objetivos propostos” (VEIGA, 2007, p. 117).

Podemos entender que o Conselho de Escola, por sua vez, enquadra-se na dimensão de implementação, especificamente, da gestão democrática e participativa, como órgão colegiado organizado por meio da participação dos membros da comunidade escolar na gestão da escola. De acordo com Lück (2009, p. 72)

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

Nesse sentido o conselho escolar buscará formas de incentivar a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo, de modo a assegurar a sua adesão e comprometimento com as ideias de renovação democrática dos espaços e das políticas escolares. É, pois, um suporte de apoio que visa promover a participação, visando injetar novas experiências na vida da escola para que ela inove a sua prática pedagógica, socializa conhecimentos, executando projetos que promovam o bem estar social, preservem a sua credibilidade educativa e consolidem o seu ideal de globalizar e difundir uma educação de qualidade, em prol de uma melhor condição de vida para todos, tornando a aprendizagem como um compromisso de toda a escola (MARQUES, 1992, p. 22).

Considerações finais

No decorrer deste trabalho foi possível identificar as abordagens da gestão democrática, seu conceito e história bem como suas concepções. Constatamos a importância de se acreditar no desenvolvimento de uma gestão democrática, apesar da adversidade. Para isto, é necessário pensar a gestão de forma diferente e buscar modificar as práticas comumente utilizadas, visando à melhoria da qualidade da Educação.

Os desafios encontrados, principalmente nos dias atuais, devem ser enfrentados, tendo em vista a necessidade de inovação para a superação dos problemas encontrados no dia a dia da Escola. Neste contexto, é importante o trabalho participativo e a valorização de ideias novas trazidas pela comunidade escolar, para que todos se sintam integrantes do Processo Educativo.

Vale ressaltar que a escola tem papel fundamental no âmbito educacional, por isso todos os seus integrantes têm função indispensável perante a gestão da escola, de modo que juntos possam unir forças para construir uma educação com qualidade, com propósitos e com conhecimento, preservando sempre o desenvolvimento total do educando.

Para tanto, é necessário que a escola como ambiente formador, seja a mediadora entre a comunidade escolar, e a gestão democrática, uma vez que ambas trabalham pelo mesmo ideal, e juntas buscam pelo mesmo objetivo, para que assim, seja possível construir não só uma gestão democrática com qualidade, como também construir, aprimorar e elevar o ensino, e a cultura, que contribuem para o desenvolvimento social do aluno, e o auxilia na construção do conhecimento e na busca pela sua autonomia.

Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Lei 9.394/96. Rio de Janeiro:1998.

BRASIL. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. Ed.São Paulo: Saraíva, 1999.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, H. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. Curitiba: CEDHAP, 2011.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARQUES, M. O. **Os paradigmas da educação**. Brasília, DF: MEC/INEP, v. 73, n. 175, set./dez. 1992

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

PORTUGAL, R. J. **Gestão por resultados na educação**. Curitiba: SEED, 2001.

SCHNECKENBERG, M. Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. In: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, nov. 1981.

UFMS. Centro de educação. Curso de Gestão educacional EAD. **Enfoques de pesquisa em educação** (material didático). Santa Maria, 2010.

VEIGA, I. P. A. **Quem sabe faz a hora de construir: o projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2007.