



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

Graduação

GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

Gestão Escolar

Maria do Socorro Felix Oliveira
Luciana Teófilo Santana (Orientadora)

RESUMO

O presente artigo retrata sobre a gestão escolar na perspectiva da gestão democrática. Serão apontadas concepções e as práticas de cada uma. Primeiramente será feita uma abordagem da gestão escolar dentro da constituição federal de 1988 e na LDB de 1996. Por sua vez a gestão democrática terá uma descrição detalhada. A pesquisa apontou ainda 3 experiências de gestão democrática que buscaram em prática exercitar os princípios legais. O objetivo geral deste trabalho é abordar essas duas práticas descritas acima e orientar como se deve ser implantada uma gestão democrática adequada e de efeito nas escolas com a ajuda de profissionais e a comunidade.

Palavras-chaves: Gestão. Constituição. Democrática. Escolas

ABSTRACT

This article deals with school management in schools in the country and democratic management. Concepts and practices of each will be pointed out. First, an approach to school management will be made within the federal constitution of 1988 and the LDB of 1996. In turn, democratic management will have its detailed description, how it works within schools, how the community acts in decision-making, practice of managers as they should take appropriate postures as determined by law. The general objective of this work is to address these two practices described above and to guide how to implement appropriate democratic and effective management in schools with the help of professionals and the community.

Keywords: Management. Constitution. Democratic. Schools

Introdução

A educação no Brasil tem passado por muitas mudanças significativas, entre elas a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996.

A gestão escolar é uma forma de administrar o todo da escola, ela busca atender todos os setores que envolvem essas práticas, desde funcionários até a relação dos pais e alunos e o clima educacional.

A gestão democrática é uma forma que possibilite a participação, transparência e democracia. A presente pesquisa tem por objetivos investigar as concepções e práticas dos gestores escolares, frente ao princípio da gestão democrática ao ensino presente na Constituição Federal/88 e a LDB/96.

Ao se falar sobre gestão escolar, deve-se ter em mente tudo o que acontece dentro da escola, desde a limpeza até a direção. As funções do gestor são as de ter planejamento, organização, direção e controle.

A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira e ela é regulamentada por leis complementares como LDB e o PNE.

A LDB estabelece que os sistemas de Ensino devam definir as normas de gestão democrática na Educação Básica com a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico, junto com a comunidade na escola.

A pesquisa é muito importante para entender sobre a Gestão Escolar e a Gestão Democrática e como elas são importantes para a educação e como as melhorias são fundamentais para a educação escolar.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as contribuições da Gestão Democrática para a efetivação da educação de qualidade.

Especificamente, este trabalho busca debater sobre a gestão escolar e seus princípios para a educação e analisar a concepção desta prática na educação brasileira, bem como conhecer e algumas experiências práticas em gestão democrática.

É uma pesquisa explicativa que através da pesquisa bibliográfica e de análise de dados sobre a concepção e a prática da Gestão Democrática.

Para desenvolver o projeto de pesquisa com o tema em gestão escolar, será necessária a leitura e avaliação dos livros que abordem sobre a educação no Brasil, Constituição Federal/88 e LDB/96.

1 Princípios e Pressupostos da Gestão Escolar

1.1 Gestão escolar

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação que tem por objetivo promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para promover uma aprendizagem melhor para os alunos, assim os tornam mais capazes de enfrentar adequadamente os desafios presente na sociedade.

Cabe a gestão escolar direcionar e mobilizar a capacitação de dinamizar e sustentar a cultura das escolas para a realização de ações conjuntas, articuladas e associadas, sendo que todos os gastos e esforços não tem muito resultado, no caso, o que tem acontecido na educação brasileira, onde se busca soluções tópicas, quando na verdade é um problema global e inter-relacionado.

Conforme relata Lück (2009, p. 24) a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.

Vale lembrar que a gestão escolar é um meio e não um fim em si mesmo. O objetivo da gestão é aprendizagem efetiva dos alunos, de modo, que vivenciem na escola o cotidiano que a sociedade precisa, dentre elas, analisarem as informações e preposições diversas e pensar criativamente, expressar as ideias de forma clara e objetiva, oral e escrita, tomada de decisões fundamentais, uso da aritmética e estatística para resolução de problemas e ser capaz de resolver conflitos.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e

compromissado 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 de decisões conjuntas e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24).

1.2 Gestão democrática escolar

No âmbito das escolas a gestão tem a função de organizar todos os elementos que direta ou indiretamente influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções e aos recursos garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelo ensino aprendizagem de todos os estudantes.

Conforme está em vigor na legislação, algumas instituições de ensino adotaram o regime democrático, ou seja, tem a participação da comunidade escolar efetiva.

A democracia na escola se concretiza principalmente pela participação dos pais, alunos, professores, funcionários e comunidade nas diversas decisões inerentes a gestão que no caso da escola são sempre pedagógicas.

Outro aspecto da gestão democrática é a escolha direta dos diretores e vice-diretores pela comunidade escolar, todos os sujeitos dessa comunidade têm garantido o direito democrático de participar seja individualmente ou por representação nas instancias colegiadas.

As instâncias colegiadas são o conselho escolar representados pela comunidade interna e externa onde se fiscaliza, faz mediações e tem função pedagógica.

Outra instancia é a associação de pais, mestres e funcionários é um órgão de representação dos pais e profissionais que tem como objetivo buscar a integração da comunidade na escola.

O grêmio estudantil também faz parte dessas instancias, ele é mais conhecido pelos alunos onde se denomina uma organização sem fins lucrativos que representam o interesse dos estudantes com objetivo cível, cultural, pedagógico, desportivo e social.

Por último temos o conselho de classe composto por professores, pedagogos e direção, podendo agregar estudantes e pais, seu objetivo é acompanhar sistematicamente a avaliação dos estudantes e de todo o processo de ensino-aprendizagem por meio de análises e conclusões e possíveis planos de ação para esse processo, pois o objetivo central é orientar de forma coletiva as ações de aprendizagem e o sucesso dos estudantes.

Por sua vez os gestores devem adotar a gestão democrática como princípio de trabalho, fortalecendo o trabalho coletivo, a ética profissional e o comprometimento com o projeto político e pedagógico da escola.

Os princípios fundamentais da gestão escolar democrática são: a participação, transparência e a democracia.

Quando é mencionada a participação, partimos do pressuposto de que para implantar uma gestão democrática de efeito, são necessárias as participações das famílias, funcionários, professores, comunidade na tomada de decisões no âmbito escolar e no dia-a-dia dela.

Por sua vez a transparência desta gestão deve ser fundamental pois a prestação de contas, gastos, tomadas de decisões serão analisadas pelos pais e representantes da comunidade local.

O mais importante é enfatizar a democracia dentro da escola pois para se gerir uma gestão democrática eficiente precisamos destes princípios.

De onde vem a ideia de gestão democrática?

Após a ditadura militar (1964 – 1985) foi reaberta a política democrática e com isso a Constituição Federal de 1988 definiu o ensino público á forma de lei como um de seus princípios.

Em 1996 a LDB vem reforçar esse princípio e incluir a legislação do sistema de ensino (Art. 3º, Inc. VIII).

Para Gracindo (2004, p. 33) faz-se da democratização da educação o acesso e permanência de todos para processos educativos, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade”.

A escola deve ser um espaço para o exercício da democracia, e para que isso seja possível é preciso conceber a gestão da educação: a gestão democrática.

A gestão democrática é baseada na coordenação de ações e atitudes que propõem a participação da comunidade escolar (professores, alunos, pais,

direção, equipe pedagógica e demais funcionários) que é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola.

O início da gestão democrática está inscrito na Constituição Federal e LDB, que ressalta que deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino do país.

Como não houve a normatização necessária dessa gestão nos sistemas de ensino, ela está sendo desenvolvida de diversas formas e com diferentes denominações: gestão compartilhada, gestão participativa e co-gestão. E através de cada denominação, comportamento, atitudes e várias concepções estão sendo colocadas em prática.

Assim, a gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque se trata de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que a cada dia, se avalia e se reorganiza (GRACINDO, 2007, p. 35).

Segundo Araújo (2000, p. 134), uma das questões a serem enfrentadas na gestão democrática é o respeito e a abertura de espaço para o “pensar diferente”. É o pluralismo que se consolida como postura de reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático.

A transparência, assim como outro elemento fundamental da gestão democrática está ligada a ideia da escola como um espaço público na educação garantir a visão da escola perante a sociedade torna-se uma questão ética

A transparência, segundo Araújo (2000, p.155) afirma a dimensão política da escola. Sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepções de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola.

A participação é, portanto, condição básica para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra (GRACINDO, 2007, p. 36).

A nova base nacional comum curricular aprovada em 2018, leva com junto com e as diretrizes da gestão democrática.

E uma das exigências da nova base curricular é a interação da comunidade dentro do ambiente escolar e as escolas adequarem seus currículos dentro da realidade de sua comunidade.

Para a aprovação desta nova base, foram mobilizados diversos profissionais da educação e interações com a sociedade civil para a elaboração de suas emendas e diretrizes.

Entretanto a nova base se constituiu em interesses não só do MEC, mas também da comunidade em um todo.

As escolas deverão contar com a participação efetiva da comunidade para elaboração do Projeto Político e Pedagógico (PPP) para que o ensino possa trilhar os caminhos da realidade em que a criança vive e enfatizar os direitos das crianças e adolescentes e que tenham acesso a essas informações desde cedo, e que a ênfase da formação da cidadania e o respeito ao próximo sejam impostos e reconhecidos por elas.

Para a implementação da nova base curricular todas as escolas deverão abrir as portas para a comunidade e adotar uma gestão democrática ampla e de efeito.

1.3 Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988

A gestão democrática na Constituição começou em 1980, com a luta pelas liberdades democráticas, os movimentos progressistas, as “diretas já” para que houvesse o retorno das eleições para governantes (presidente) e que tivesse uma organização do próprio estado.

Segundo Adrião e Camargo (2002, p.72) o termo princípio é empregado para designar, na norma jurídica escrita, os postulados básicos e fundamentais presente em todo estado de direito, ou seja, são afirmações gerais no campo da legislação a partir das quais devem decorrer as demais orientações legais.

Formalmente, pode-se dizer por se constituírem nas diretrizes para futuras normalidades legais, os princípios não podem ser desrespeitados por nenhuma medida governamental, tornando a uma espécie de referência para validar legalmente as normas deles.

O princípio da gestão democrática de ensino e sua introdução na Constituição também geraram conflitos.

O primeiro setor se refere ao grupo identificado com as posições do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, junto à gestão da escola e da educação, reflete a defesa do direito a população (pais, alunos e comunidade) ter participação da definição das políticas educacionais.

O segundo setor está ligado aos interesses privados de campo educacional, composto por representantes do empresariado educacional e representantes ligados à escola. A participação era considerada aceitável, se a família e educadores colaborassem com direções dos estabelecimentos de ensino.

No texto que conteria o anteprojeto da constituição, a comissão de sistematização incorporou o conceito de gestão democrática defendida pelo primeiro setor. Entretanto, sua formulação foi alterada no plenário, por uma emenda coletiva apoiada por setores conservadores.

Em vista disso, a redação final na Constituição Federal de 1988 adquiriu um conteúdo, de certo modo, duplamente restrito, redundando na seguinte e definitiva versão: CAPÍTULO III Da Educação, da Cultura e do Desporto Seção I Da educação: Artigo 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VI-gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”
(ADRIÃO; CAMARGO, 2001, p. 74)

A gestão escolar apresenta-se em várias esferas como o conselho escolar, elaboração do projeto político pedagógico, modos participativos em coletividade, comitê de fiscalização da verba escolar constituído pela comunidade, divulgação da prestação de contas, avaliações institucionais, participação de professores, funcionários, alunos e família nas eleições diretas para diretoria.

Não podemos deixar de notar que a democratização da educação não se limita o acesso à escola, pois o acesso é o caminho para a democracia, porém em vias de regra o caminho a ser trilhado precisa dar garantias para que todos os que ingressam nas escolas tenham condições para permanecerem.

Para Gracindo (2004, p.33), “Faz-se da democratização da educação o acesso e permanência de todos para processos educativos, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade.”

A escola deve ser um espaço para o exercício da democracia, e para que isso seja possível é preciso conceber a gestão da educação: a gestão democrática.

2 A Regulamentação da Gestão Democrática pela LDB

No artigo 206 da Constituição Federal estabelece sobre os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado.

Dentre desses princípios há o da Gestão Democrática do ensino público na forma de lei. Nos artigos 14 e 15, tem as seguintes determinações referentes para Gestão Democrática:

Art. 14. 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 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 (LEI DE DIRETRIZES E BASES, 1996, p. 6).

A gestão escolar apresenta-se em várias esferas como o conselho escolar, elaboração do projeto político pedagógico, modos participativos em coletividade, comitê de fiscalização da verba escolar constituído pela comunidade, divulgação da prestação de contas, avaliações institucionais, participação de professores, funcionários, alunos e família nas eleições diretas para diretoria.

Cabe-se para todas as escolas de ensino público definir as normas de suas Gestões Democráticas na educação básica, de acordo com seus limites e conforme os principais princípios dentre eles:

1) Participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

2) Participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

Na LDB, Art. 12, Incisos I a VII, estão às principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito às suas respectivas unidades de ensino:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (LDB, Art. 12 Incisos I a VII).

Para estabelecer a Gestão Democrática os sistemas de ensino devem assegurar:

As unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (LDB – Art. 15)

Para a LDB, desde o planejamento até a proposta política e pedagógica é o principal foco das unidades de ensino.

A Gestão Democrática tem seu princípio primordial a organização e a administração das unidades públicas de ensino, no artigo 18 da LDB incentiva a participação da comunidade e tomadas de decisões em âmbito escolar, sendo os incisos:

I - a existência de mecanismos de co-participação na gestão das instituições de ensino, com representação dos segmentos que a integram, incluídos, no caso das instituições destinadas à educação e ao ensino de crianças e adolescentes, os pais ou responsáveis;

1º - o cumprimento do disposto neste artigo dar-se-á com observância dos seguintes preceitos:

I - existência de órgãos colegiados e conselhos escolares, com competência sobre o conjunto de todas as atividades desenvolvidas pela instituição;

III - avaliação permanente da qualidade de serviços prestados e dos resultados das atividades educacionais oferecidas à sociedade;

V - utilização de métodos participativos para a escolha de

dirigentes ressalvados o provimento de cargos por concurso público;

VI - incentivo para a criação de associações de profissionais do ensino, alunos, ex-alunos e pais, além das de caráter acadêmico, assegurada sua participação nos processos decisórios internos das instituições (LDB Art., 18, incisos I à VI).

Segundo Saviani (1997, p. 81) a gestão democrática tem sua definição com princípios de integração do sistema escola com a família, comunidade e sociedade e a descentralização e a participação democrática no processo educacional, a maioria dos professores, colegiados e comissões.

A educação básica sempre lutou para a democratização da educação e é uma das reivindicações mais feitas entre os movimentos sociais durante muitos anos.

No histórico do Brasil relacionado à educação, podemos identificar movimentos pela sociedade civil para a otimização do atendimento escolar para todos.

O Estado vem atendendo essas demandas vagarosamente, de acordo com o andamento das políticas e suas mudanças que por sua vez são mínimas.

Podemos notar que em diversos aspectos o poder público (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) um esforço relativo no atendimento das requisições sociais pela educação básica, mas de forma restritiva.

A ênfase dessa democratização é para o ensino básico, isto é, o ensino fundamental, mas há uma peculiaridade evidente, pois com essa focalização do poder público em quesitos de ensino básico as crianças de 6 a 14 anos são beneficiadas na oferta obrigatória, enquanto jovens e adultos ficam a mercê do atendimento não otimizado do ensino fundamental para esta demanda e as crianças de 0 a 5 anos para o ensino infantil, enquanto jovens do ensino médio dependem do atendimento insatisfatório do Estado.

3 Experiências de Gestão Democrática

Até aqui foram apontadas teorias e leis sobre a implantação da gestão democrática nas escolas, a seguir serão descritos casos reais de situações envolvendo atitudes que a gestão democrática está implantada.

3.1 Ações democráticas: Conselhos

Segundo o site diário de Campos, na cidade de Ponta Grossa/PA uma escola pública de ensino fundamental realizou uma formação de grupos de novos conselheiros escolares para representarem a comunidade junto ao CMEIs e Escolas Municipais da cidade. Aproximadamente duas mil pessoas fizeram e fazem parte deste conselho com sua participação ativa na rotina de unidades escolares, contribuindo com a melhoria do ensino da cidade.

A formação deste conselho constituiu-se por professores, funcionários, das escolas, pais de alunos e pessoas da comunidade. Todos os membros do conselho tiveram formações e capacitações sobre a importância da Gestão Democrática e sua aplicação.

Todos os membros foram eleitos localmente em exceção dos diretores que são membros natos.

Os conselhos tiveram sua composição de 15 membros e seus suplentes, onde todos participaram de maneira democrática, para a melhoria da educação. Segundo a coordenadora do ensino fundamental Izolde Hilgenberg de Oliveira: “Quem está de fora tem um olhar diferente daquele que está dentro da escola e podem nos mostrar caminhos diferentes para solucionar questões e ajudar a gestão escolar melhorar de forma democrática.”

3.2 Projetos (Escola da Família)

Desde Agosto de 2013 a secretaria da educação implantou esse projeto no Estado de São Paulo para estimular as unidades públicas de ensino estaduais a abrirem seus espaços para a comunidade nos finais de semana.

Os encarregados do programa são educadores e contam com parcerias de empresas e organizações não governamentais, com a participação de voluntários e jovens educadores universitários. Muitas comunidades podem encontrar no espaço escolar acesso a serviços, lazer, convívio com a solidariedade.

O programa atua em mais de 2.000 escolas em áreas vulneráveis que por muitas vezes a escola é o único equipamento público disponível para a comunidade.

Um dos intuitos deste projeto é envolver pais de alunos nas atividades da escola, promovendo a valorização da educação e da escola, onde a participação da família está sempre ativa tanto no dia a dia da escola, tanto em suas atividades.

3.3 Construção do projeto político e pedagógico

Segundo o site da secretaria da educação do Paraná, uma escola de ensino fundamental iniciou a construção de seu projeto político e pedagógico como também a atualização do regimento escolar.

Para essa construção a escola que adotou princípios da gestão democrática, realizou dinâmicas, oficinas que proporcionaram a interação entre a escola e a comunidade para que ambas trabalhassem juntas na construção desses documentos importantes, onde a escola tem um olhar democrático em diversas questões.

A escola reuniu todos os pais e membros da comunidade para escutar as problemáticas e ouviu os pontos de vista de cada um, e com isso teve uma visão mais ampla de como resolver algumas situações e implementar os documentos.

O relato da gestora que implantou a gestão democrática nesta escola no Paraná teve tons satisfatórios e positivos, e o objetivo dela era implantar a democracia dentro da instituição partindo da participação das famílias e o mesmo foi alcançado.

Considerações Finais

Com essa compreensão, identificamos aspectos importantes sobre a gestão escolar e a gestão democrática.

Para a melhoria dessa gestão é preciso ter a valorização das ideias novas trazidas pela comunidade para escola, assim, todos se sentem integrantes do processo participativo.

Com a Constituição Federal de 1988 e a LDB /1996, as escolas podem melhorar a sua gestão e assim melhorar a visibilidade da própria escola, que passará a ser vista com outros olhos e no fim melhorar a educação do país.

O objetivo geral deste artigo foi alcançado, pois apontou a gestão democrática em forma de teoria e em forma de lei com uma linguagem simplificada e expressiva para que o leitor possa ter clareza no assunto e principalmente contribuir para o seu conhecimento.

Referências

ADRIÃO, T. e C. A Gestão Democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R.; ADRIÃO, T. (Orgs). **Gestão, financiamento e direito à educação**. São Paulo: Xamã, 2007.

ARAUJO, A. C. **Gestão Democrática da Educação**: a posição dos docentes. Brasília, DF: UNB, 2000.

ASSESSORIAS. **Conselhos de Classe formados por membros da Comunidade**. Disponível em:

<<https://www.diariodoscamos.com.br/noticia/conselhos-escolares-sao-formados-por-membros-da-comunidade>>. Acesso em: 20 maio 2018.

BRASILIA. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 n. 33, de 20 de dez. de 1996. diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso em: 3 maio 2018.

GRACINDO, R. V. **Gestão Democrática nos sistemas e na escola**. Brasília, DF: UNB, 2007.

LDB – **Lei de Diretrizes e Bases Curriculares da Educação Nacional – 13º Edição** – Disponível em: <file:///C:/Users/x/Downloads/ldb_13ed.pdf>. Acesso em 14 fev. 2018.

LUCK, H. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. São Paulo: Editora Positivo, 2009.

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

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17. ed. São Paulo. 2012.

PROFUNCIARIO, **Gestão Democrática nos Sistemas da Escola**, Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Campinas: Autores Associados, 1997.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/escoladafamilia/sobre-programa>>. Acesso em: 20 maio 2018.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO PARANA. governamental. **Relato: Gestão Democrática e Construção do Regimento Escolar**. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=367>>. Acesso em: 11 maio 2018.

VIEIRA, S. L. Educação e Gestão: Extraíndo da Base Legal, In: Ceará, SEDUC, **Novos Paradigmas da Gestão Escolar**, SEDUC, 2005.

W PENSAR, **O que é Gestão Escolar**. Disponível em: <<https://blog.wpensar.com.br/gestao-escolar/o-que-e-gestao-escolar/>>. Acesso em: 29 out. 2017.