

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: REFLEXÕES E IMPORTÂNCIA

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: REFLECTIONS AND IMPORTANCE



MICHELE SOUSA LIMA

Graduação em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Cidade De São Paulo (2012); Especialista em Psicopedagogia Institucional e Clínica pela Faculdade Batista de Minas Gerais. (2021); Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I - CEU EMEI Professor Aparecido Domingues.

RESUMO

A gestão escolar é um tema amplo que envolve a administração e as instituições de ensino, pensando nas questões como por exemplo: liderança, planejamento, estratégia, gestão de recursos humanos, parte financeira, mudanças socioeconômicas, além de assegurar um ambiente favorável para o aprendizado dos alunos. A partir de 1990 o foco para a educação ganha um novo direcionamento. As novas exigências que a economia globalizada começa a desvelar induz a interferência do setor produtivo ao setor educacional. E assim, em virtude destas mudanças socioeconômicas, é que a educação passou a integrar a agenda política como meio de aumento da produtividade e cidadania globalizada. A partir da leitura de pesquisadores sobre a temática, este artigo aborda aspectos sobre o papel da gestão escolar, sua evolução no contexto histórico e busca a partir de uma análise crítica apresentar um direcionamento teórico/prático. Pensando em todos esses pontos a gestão escolar democrática se torna um modelo administrativo no qual todos os membros da comunidade educacional, gestores, coordenadores, professores, pais ou responsáveis e alunos são envolvidos e consultados nos aspectos que organizam as unidades escolares.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Administração; Aprendizado; Instituições e Liderança.

ABSTRACT

School management is a broad topic that involves administration and educational institutions, thinking about issues such as leadership, planning, strategy, human resources management, finance, socio-economic changes, as well as ensuring a favorable environment for student learning. From the 1990s onwards, the focus on education took on a new direction. The new demands that the globalized economy began to unveil led the productive sector to interfere with the educational sector. And so, as a result of these socio-economic changes, education became part of the political agenda as a means of increasing productivity and globalized citizenship. Based on the reading of researchers on the subject, this article addresses aspects of the role of school management, its evolution in the historical context and seeks, from a critical analysis, to present a theoretical/practical direction. With all these points in mind, democratic school management becomes an administrative model in which all members of the educational community, managers, coordinators, teachers, parents or guardians and students are involved and consulted on the aspects that organize school units.

KEYWORDS: Management; Administration; Learning; Institutions and Leadership.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é tema com muita relevância, pois tem influenciado de forma direta na qualidade do ensino. A forma organizacional e o desenvolvimento dos estudantes. Para que a gestão escolar seja eficaz deve haver relação entre a capacidade de promover um ambiente que propicie o aprendizado, formação continuada dos profissionais, a comunidade escolar integrada e a utilização eficiente dos recursos disponíveis. A reflexão acerca desse tema, nos leva a compreender a importância de uma gestão participativa e democrática pensada para melhoria constante da educação.

A concepção de gestão escolar apresenta diversas lacunas conceituais. Entre outros aspectos, esta lacuna refere-se ao fato que, nas escolas, as relações entre docentes e alunos, assim como de todos os envolvidos dentro desse contexto devem convergir para atingir um propósito pedagógico: a educação. Por outro lado, nas organizações, as relações entre empregado e empregador decorrem da compra e venda da força do trabalho com o objetivo de, na grande maioria dos casos, a venda de bens, serviços ou informações. A diferença está na riqueza proporcionada pela escola, o “se fazer humano na ação pedagógica” (WELLEN; WELLEN 2010). A gestão escolar é tema recorrente do debate político educacional. Durante a ditadura militar, com as estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, os diretores das escolas obedeciam às regras impostas, nesse momento as reivindicações dos educadores tratavam de obter a autonomia escolar, sendo está vinculada à necessidade de alternativas curriculares e didáticas no combate à evasão e repetência que ocorria (KRAWCZYK, 1999). Relata ainda, a autora, que nas décadas 1950 e 1960 a ideia de autonomia escolar e liberdade dos educadores tinham o intuito de rebater a vigência das ações administrativas e intervenções políticas com projetos alheios à realidade escolar. O silenciamento das reivindicações na década de 1970 revela o ápice do processo de centralização administrativa. A gestão escolar volta

à cena do debate político na década de 1980, com um novo contexto – a reforma do Estado. Tais reformas eram desejáveis uma vez que carregavam no seu bojo a equidade, justiça social, redução de clientelismo e fortalecimento da democracia, desta forma a descentralização retoma sua força (KRAWCZYK, 1999). Entender estas contradições sociais é essencial, pois desta maneira o gestor tem condições de fazer da escola um contexto em que não se reproduza os reflexos das estruturas da sociedade capitalista, mas que se reflitam estas interferências de forma consciente, contribuindo para uma ação pedagógica mais abrangente e conseqüentemente para uma formação emancipadora. Todavia, ainda segundo Krawczyk (1999), na década de 1990 o enfoque para a educação ganha um novo direcionamento. As novas exigências que a economia globalizada começa a desvelar induz a interferência do setor produtivo ao setor educacional. E assim, dadas estas mudanças socioeconômicas, é que a educação passou a integrar a agenda política como meio de aumento da produtividade e cidadania globalizada.

GESTÃO E GESTÃO ESCOLAR

Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Andrade (2001), no Dicionário de sinônimos da língua portuguesa, alerta que, embora a palavra portuguesa *gestão*, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens. Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados. Inicia-se, a partir daqui o estudo específico do conceito de gestão escolar. Será utilizado o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar, partindo-se da compreensão de que são termos distintos, ao se tratar de educação. Para Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. O autor prefere a utilização de gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas. Libâneo (2007) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrática de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324). Compreende-se que o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola.

Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos. O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Por fim, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados (LÜCK, 2007). Paro (2008) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais. Vasconcellos (2009) apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola. Segundo Vasconcellos (2009), cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático- -administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola. Burak e Flack (2011) também associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político democrático, que, segundo o autor, deve permear a cultura organizacional das instituições escolares. Já Cattani e Hozlmann (2011) preferem não delimitar esse tipo de gestão a gestão escolar e a denominam gestão participativa. Acreditam que, na gestão participativa, os trabalhadores estão investidos, diretamente ou por delegação, da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais, e mais raramente na condução geral da empresa. Vários autores – Santos Filho (1998), Bordignon e Gracindo (2000), Libâneo (2007), Lück (2007), Paro (2008), Vasconcellos (2009), Burak e Flack (2011), e Cattani e Hozlmann (2011) – defendem uma gestão escolar democrática em que a coletividade possa se manifestar através da participação efetiva nas decisões e ações da escola. Participação e autonomia são, segundo esses teóricos, fatores fundamentais para que a escola construa um espaço de gestão escolar democrática. A partir desse conceito, compreendem também que a figura do diretor muda do administrador para o líder democrático, que busca ser um integrador da comunidade escolar, almejando ser também um conciliador das diversas opiniões e anseios desse grupo.

GESTÃO: REFLEXÕES E CRÍTICAS

Deixando os meandros do contexto sociopolítico econômico e com vistas ao enfoque de Teoria Administrativa, podemos relacionar que nas décadas de 1960 e 1970 o referencial teórico no pressuposto da gestão escolar estava enraizado na Teoria Geral da Administração (TGA), com um esforço em se delimitar a administração escolar como área específica de estudo. (ABDIAN, OLIVEIRA E HOJAS, 2010). Contudo, em meados da década de 1980 surgem críticas às ideias anteriores e, a partir deste período, o enfoque recai para o estudo do trabalho coletivo, e a participação da comunidade escolar na gestão. Assim, os princípios da gestão democrática ganham corpo na teoria e nos espaços escolares (RUSSO, 2004). Para Rangel (2009) o que houve foi um neofuncionalismo, ou seja, a aplicação radical das teorias administrativas na escola, sem considerar os objetivos e o papel da escola, suas particularidades. Não se observou o que Cohn (1998, p. 58) aborda com maestria,

a partir do momento em que cabe ao sistema responder a exigências funcionais, e essas exigências derivam de relações com um ambiente marcado pela contingência (incapaz, portanto, de orientar a constituição mais adequada do sistema) este enfrenta uma tarefa nova: a de criar por sua conta os seus próprios elementos, realizar operações auto constitutivas [...].

A organização do sistema escolar, tendo como norte a gestão democrática pede que os objetivos educacionais sejam bem definidos, com representatividade das necessidades da comunidade e considere as especificidades do projeto pedagógico (LIBÂNEO et al., 2012). Apesar da conquista da gestão democrática constar na forma de lei, fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases no. 9394/96 – LDB, e acompanhar a tendência da hegemonia mundial com destaque para três aspectos: descentralização administrativa, participação da sociedade civil e autonomia crescente dos sistemas e das escolas públicas (BRASIL, 1996) muitos impasses na prática dificultam a sua aplicação.

Para Senge (2005) enfrentar estas limitações é fator essencial para produzir mudanças, pois isto não pode impedir a escola de exercer seu papel fundamental, a educação. É preciso superar, as divisões e segmentações existentes na escola, assim como as oferecidas pelas políticas públicas.

Para parte das teorias organizacionais aplicadas à escola parece haver uma compreensão de que a gestão escolar é conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia. Esses pensadores compreendem, à luz da teoria clássica da administração ou das teorias das escolas que a substituíram (das teorias da burocracia), a gestão escolar como um fenômeno administrativo no qual os recursos são utilizados por meio das técnicas disponíveis para o alcance dos objetivos e fins da organização, portanto, sugerindo a ideia de uma forma/técnica ótima de se conduzir tal fenômeno (SOUZA, 2012, p. 161-162).

É importante observar a dualidade colocada por Paro (1988) apud Wellen; Wellen (2010), segundo a autora na maioria das obras escritas sobre gestão escolar ou se voltava para a defesa e a legitimação dos princípios da administração capitalista, encarando-os como possuidores de caráter universal, ou, por enxergar na gestão escolar apenas práticas burocráticas e autoritárias, negava e descartava qualquer possibilidade de avanço ou mudança neste contexto. Para se entender a realidade da gestão escolar é necessário observar que a escola não existe num modelo ideal, mas apresenta-se como resultado das vontades humanas e recebe grande influência da sociedade que a organiza para produzir condições materiais de sobrevivência (WELLEN; WELLEN 2010). Lembrando Karl Marx (MARX; ENGELS, 2007) antes do ser humano realizar qualquer pensar, seja no campo da política, arte, ou ciência o ser humano precisa se preocupar em comer, beber, vestir e abrigar-se.

Com base nesta perspectiva, e com a mudança de visão sociopolítico e econômica, já apontadas por Krawczyk (1999), devido ao processo de globalização, o objetivo da educação escolar pode reproduzir apenas os anseios do sistema de produção vigente, no caso do Brasil, o capitalismo. Porém, se os objetivos da instituição escolar convergem para além deste, pode contemplar a aprendizagem escolar, como a formação da cidadania e, se todas as ações da gestão escolar no seu bojo propiciam as condições para alcançar os objetivos expostos, torna-se possível uma educação que se volta mais a uma formação do ser humano (LIBÂNEO et al., 2012). Ainda, é importante ressaltar que a gestão escolar não constitui um conjunto de técnicas e ferramenta formadas em abstrato, mas expressam um resultado histórico das tendências decorrentes do desenvolvimento da sociedade (WELLEN; WELLEN, 2010). Os erros e ilusões fazem parte da mente humana (MORIN, 2000), se considerar que ao reconstruir algo visto, seja pela linguagem ou pensamento pode ocorrer uma tradução ilusória. Complementa Marx (2007) sobre a ideia falsa que o homem tem de si, da vida e do mundo. Estende se assim, à questão da gestão escolar, que não é neutra, mas deve compreender sua intencionalidade. E por isso, o gestor precisa pressupor que seu papel está em planejar, coordenar, controlar (CHIAVENATO, 2003), assim como atuar sobre valores, crenças, sentimentos, emoções, de maneira tal que provoque reações dos docentes para o enfrentamento dos desafios escolar, sendo estes importantes e favorecedores para que objetivos educacionais sejam alcançados (LÜCK, 2011). O gestor necessita desenvolver seu trabalho e compreender o efeito deste, tendo por base o processo da gestão. Assim como o docente ao entender o processo de gestão participa de forma mais ativa e efetiva nas ações da escola (LÜCK, 2011). Sendo assim, antes de avançar em alguns aspectos da gestão, enunciar os termos Administração e Gestão parece ser bastante oportuno. Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para alcançar objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2003). Volta-se mais como uma função administrativa, refere-se aos princípios de organizar, estruturar e controlar os recursos disponíveis (LIBÂNEO et al., 2012). A gestão implica atuar sobre as questões que envolvem as ações das pessoas, identifica-se como um empreendimento que visa à promoção humana, para atingir os objetivos organizacionais (LÜCK, 2011; LIBÂNEO et al., 2012). No entanto, em ambos os casos, Libâneo et al. (2012) nomeiam que estas organizações são unidades sociais, destinam-se a alcançar determinados objetivos, embora cada qual com objetivos específicos e distintos. Nas organizações empresariais, enquanto unidades sociais, a função administrativa se sobressai, entende-se aqui que as pessoas são tratadas como recursos, assim como o dinheiro, a matéria-prima, o que as distingue das organizações escolares, unidades sociais voltadas à busca essencialmente da promoção e formação humana. Nesta última, as funções administrativas também estão presentes, sendo de total importância, no entanto não se constituem como o elemento essencial.

Entende-se assim que a gestão que emana no ambiente escolar deve ser norteada para a educação. Tendo a escola como essencial objetivo a educação, uma vez que favorece a formação do ser humano. Nela se sobressai a interação entre as pessoas, cujo desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas, afetivas e atitudinais ocorre via o processo de ensino aprendizagem (LIBÂNEO et al., 2012). Processo esse, o qual o gestor precisa compreender para intervir, conforme menciona Lück (2011, p. 131):

[...] quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de

processos voltados para a efetivação de ações necessárias à realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada.

O gestor tem o papel fundamental de lidar com as competências, os valores, as crenças de todos os envolvidos nas ações da escola, com o intuito de convergir os esforços para atingir os objetivos que devem ser comuns, a educação. Entretanto, nas organizações empresariais, a preocupação se volta essencialmente ao processo produtivo que reflete e acaba por interferir no desenvolvimento da sociedade como um todo. Cabe à escola conhecer esse modo de produção e como ele se produz na sociedade, assim como desvelar de forma crítica para que se compreenda que as bases do sistema de produção é que reforça que o mundo precisa funcionar desta maneira (WELLEN; WELLEN, 2010). Portanto, ainda segundo Wellen; Wellen (2010, p. 165), o ser humano “pode realmente não relacionar diretamente as negatividades do seu trabalho e de vida às imposições do seu patrão ou do sistema capitalista, mas essas determinações não passam incólumes na consciência do trabalhador”. Se assim o é, melhor e mais favorável, a escola pode e deve contribuir para este desvelar. Sendo assim, é importante reconhecer e compreender as necessidades dos trabalhadores no mundo do trabalho e os permitir perceber as ligações que a formação educacional oferecida pela escola pode proporcionar ao levar a repensar este contexto da relação com o trabalho, no sistema de produção capitalista e transformar a realidade social (PISTRAK, 2002; LIBÂNEO et al., 2012). Entender estas contradições sociais é essencial, pois desta maneira o gestor tem condições para fazer da escola um contexto em que não se reproduza os reflexos das estruturas da sociedade capitalista, mas que se reflitam estas interferências conscientes, contribuindo para uma ação pedagógica mais abrangente e conseqüentemente para uma formação emancipadora. Segundo Libâneo et al. (2012) estudos demonstram a indicação de algumas características organizacionais que podem ser utilizadas no contexto escolar. Porém, cabe a ressalva, é importante considerar que as escolas não são iguais e por isso nem sempre é possível generalizar, mas quando bem compreendidas e geridas, determinadas características, podem interferir no modo de ser e de se fazer da escola. Logo, as características organizacionais quando compreendidas e adequadamente adaptadas, pelo gestor brotam efeitos positivos, acolhe a proposta de Cohn (1998). Quando o gestor consegue implementá-las para promover e guiar as ações dos docentes, com vistas a prepará-los melhor em suas atividades para assim ter clareza quanto ao seu complexo papel na docência refletindo na preparação de seus objetivos em sala de aula e conteúdo; projeto pedagógico bem definido, onde reside o consenso mínimo entre direção e corpo docente; bom clima de trabalho; papel significativo da direção e coordenação pedagógica; equipe disposta a inovar sem perder a identidade, atingem melhores resultados educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender a gestão escolar passa por compreender que “o fenômeno educativo é gerido e gestado por todos os profissionais da educação, que se encontram trabalhando em uma unidade educacional” (RANGEL, 2009, p. 26). Sendo importante cada um conhecer o seu papel e a relevância que a formação continuada propicia ao gestor, docente e demais pessoas envolvidas ao utilizar-se da ciência para crescer em conhecimento para sua própria formação e a do coletivo, quando

destacada por Fraga (2009, p, 167),

com essa possibilidade de demonstração do fenômeno é que o agente precisa estar permanentemente sintonizado na gestão, se é que ele pretende compreender os problemas como eles realmente são, e não os substituir por suas representações. Esse cuidado exige convívio intenso, cotidiano, em busca em comum.

Por isto pensar que a qualidade social e pedagógica pode ser alcançada quando unidas a gestão organizacional e administrativa (RANGEL, 2009). Complementa Libâneo (2004, p. 10)

Uma escola bem-organizada e bem gerida é aquela que cria condições pedagógico didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N.; HOJAS, V. F. **Formação, função e formas de provimento do cargo de administrador escolar: questões em análise. I**

In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL. **Reforma do Estado e Políticas Educacionais do Brasil: o público e o privado em questão.**

Encontro Estadual da Associação Nacional de Política e Administração da Educação – ANPAE, 2010, Teresina, PI.

Anais...Teresina: **NEPES/UESPI; NUPPEGE/UFPI; ANPAE; CAPES; FAPESP, 2010.**

1 CD Rom. BRASIL. **Lei Darci Ribeiro (1996).**

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 4ed. Brasília: Câmara do Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COHN, G. (1998). **As diferenças finas: de Simmel a Luhmann**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 13(38), 53-62. acesso on 10 aug. 2014 <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69091998000300003>

FRAGA, V. F. **Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica**. Barueri, 2009.

KRAWCZYK, N. **A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. Educ. Soc., Campinas , v. 20, n. 67, aug. 1999 . Available from . acesso on 10 aug. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S010173301999000200005>

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2012. _____.

Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004. LÜCK, H.

Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Vol. V, série cadernos de gestão.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2007. p. 3-4.

MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PISTRAK, M. **Fundamentos da escola do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2002.

RANGEL, M. (org). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. Campinas: Papyrus, 2009.

RUSSO, M. H. **Escola e paradigmas de gestão. Eccos** – Revista Científica, São Paulo, v.6, n.1, p. 25-42, 2004.

SENGE, P. **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SOUZA, Ângelo Ricardo De. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, Apr. 2012 . Available from . access on 09 aug. 2014. http://dx.doi.org/10.1590/S1413_24782012000100009 WELLEN, H.;

WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica**. Curitiba: Ibplex, 2010.

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BURAK, Dalila Maria Antoneche; FLACK, Simone de Fátima. **Concepções de gestão escolar presentes no trabalho do diretor nas escolas municipais em Ponta Grossa-PR**. In: JORNADA NACIONAL DO HISTEDBR, 10., 2011, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2011.

CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário do trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Democracia institucional na escola: discussão teórica**. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Elección de directores escolares en Brasil: un instrumento democrático**. Docência, Santiago de Chile, v. 14, n. 39, p. 90-100, dez. 2009.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.