

## DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO COMO REQUISITOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Rozeane Pereira Lustosa<sup>1</sup>; Kilmara Rodrigues dos Santos<sup>1</sup>; Amanda Cristina Lustosa Simões Brunet<sup>2</sup>; Marília Felix da Silva<sup>3</sup>

*Olford Walters College and University (UNIGRENDAL) - ozeanecat2@hotmail.com*

*Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) - kilmaraok@hotmail.com*

*Universidade Vale do Acaraú (UVA) - acls\_15@yahoo.com.br*

*Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) - mari.felix.silva@gmail.com*

**Resumo:** O trabalho objetiva proporcionar um estudo reflexivo e acentuado no que se aborda de uma gestão escolar democrática e participativa com a participação de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem. Para tanto, tem-se a intenção de refletir sobre as afinidades e competências no campo educacional expandindo as concepções e conceitos de gestão democrática e participativa. Inicialmente focaliza a gestão democrática com suas definições e características. Em seguida, a gestão participativa com suas formas e seus elementos valorizando-a no exercício da prática. Por fim, descrever os envolvidos no processo democrático e participativo da gestão educacional. Tal esboço é baseado com fundamentos teóricos de determinados autores que tratam da temática citada, tais como; Amaral (2015), Estrela (2009), Libâneo (2007), em meio a distintos autores que se acercam a respeito da temática em evidência, na qual tende envolver a importância do apoio da gestão democrática e participativa para um adequado estabelecimento educacional proporcionando um ensino de qualidade, além de enfatizar a relevância que as famílias e as comunidades apresentam na participação dos processos de tomadas de decisões. Partindo disso, esta pesquisa unifica-se e o associa-se a uma pesquisa de cunho bibliográfico com o propósito de cooperar para democracia e participação como requisito de uma gestão democrática no espaço escolar. Dessa forma, é possível concluir que para que se possa chegar ao sucesso desse tipo de gestão, é certamente necessário considerar que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, pais, alunos, comunidade, todos não fazem parte apenas do ambiente escolar mas o constroem, tendo em vista que os resultados dependem das interações acrescidas dentro dela.

**Palavras-chave:** Gestão educacional, democracia, ato participativo.

### INTRODUÇÃO

O presente artigo busca abordar temáticas que compreendam a essência do trabalho democrático na conjuntura educacional que prioriza a ação grupal e participativa envolvendo a importância da gestão democrática no todo escolar na edificação de uma educação independente que visa a mutação social entendendo a seriedade da divisão de afazeres na gestão democrática da escola, para que desempenhe um ato participativo.

A pesquisa procura deliberar a importância da gestão democrática e participativa no contexto escolar logo que a discussão a reverencia para o preparo e a atuação escolar. No ensaio de anular a gestão tradicional e autoritária de gestão educacional baseada em princípios administrativos é que vem sendo discutidos modelos e desempenhos que levam a autonomia da educação participativa.

Qualquer gestão democrática motivada por ações participativas tem como prioridade uma atuação educacional de qualidade viabilizando a importância de levantar uma gestão democrática na escola que prioriza um trabalho educacional como uma ação de estilo coletivo e participativo que associa os componentes de todos os segmentos da comunidade escolar.

De acordo com Luck (2009) Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos.

Sendo assim, tem-se por alvo a investida sobre os aceitáveis caminhos para uma gestão educacional com a participação de todas as partes escola. Tendo assim, uma inquietação de fazer um estudo bibliográfico sobre a importância da gestão democrática e participativa no contexto escolar.

O trabalho supracitado inclui a concepção da gestão democrática numa perspectiva atual com aliança de aspectos teóricos para a assimilação das racionalidades adotadas nas decisões e nas atuações de políticas educacionais nos diversos sistemas e ambientes escolares, nas quais norteiam a importância de gestão democrática e participativa no contexto educacional, enfatizando e relacionando a teoria para um caminhar para a democratização das ações dentro da escola.

Contudo, esta pesquisa unifica-se e o associa-se a uma pesquisa de cunho bibliográfico com o propósito de cooperar para democracia e participação como requisito de uma gestão democrática no espaço escolar. Assim, o trabalho objetiva proporcionar um estudo reflexivo e acentuado no que se aborda de uma gestão escolar democrática e participativa com a participação de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem.

Perspectivamente partindo disso, o trabalho abrange ainda a definição de alguns autores que defendem seus próprios conceitos sobre esse ponto anteriormente citada, tal estudo visa à fundamentação da gestão participativa como prática inovadora, quebrando, assim, os liames que reservavam a função de gestão escolar apenas para o diretor.

O citado estudo irá caracterizar o tipo de gestão nessa definição numa eficaz prática de gestão educacional favorecendo, assim, melhores qualidades de instrução para sua clientela, com o desígnio de aprimorar um ensino de qualidade. Para tanto, será exposto ainda como se desenvolve o processo de democratização das ações, que torna esse tipo de gestão democrática e participativa. Enfatizando também, formas e subsídios e posteriormente o exercício da prática onde nesta direção, entendemos que a gestão

democrática não se ergue somente com o anseio de transformar, mas requer a importância do contexto na qual a instituição educacional está inserida.

## **METODOLOGIA**

O estudo realizado para a elaboração deste artigo, foi desenvolvido pelas características de uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de uma análise e interpretação de diversos eixos sobre o tema, caracterizando a importância de pensar sobre a ação da pesquisa em um contexto de formação de profissionais da educação.

Destacamos a importância deste método, pois apresenta-se como forma de reunião e reflexão sobre a tema a ser desenvolvido, tendo como objetivo a busca pelas diversas opiniões e vertentes sobre o assunto, explorando referências que colaboram com a formação da ideia deste tipo de pesquisa.

De forma que Lakatos e De Andrade Marconi (2001, p. 183) já ressaltam: “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Comitadamente, podemos inferir que a busca por definições e estudos sobre o assunto, visam acrescentar a expansão e exploração de novas ideias, buscando sempre a qualidade na pesquisa e o desenvolvimento científico.

Portanto, esta pesquisa procurou investigar de que forma diversos autores abordam a relação da pesquisa científica com a formação acadêmica no ensino superior. Quando a pesquisa está relacionada com a aprendizagem. Sobre a importância do pesquisador na formação acadêmica, e a prática da pesquisa para o professor.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Gestão democrática: o caminho da democratização escolar**

A educação é a esperança de um futuro promissor para encarar o mundo. Assim, a proposta de falar em gestão democrática apresenta um novo modelo de pensar as partes existentes dentro da escola e também sobre qual é de verdade o papel da gestão democrática buscando ainda elementos para repensar práticas desacertadas.

O art. 1º da LDB intensifica que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Partindo do pressuposto de que será visto aqui concepções básicas e fundamentais de uma gestão democrática, é que partimos de uma organização teórica e conceitual nos aspectos pedagógicos e administrativos. Levando assim, em consideração, suas definições e caracterização propiciando uma visão sistemática no decorrer do processo de gestão da escola, percebendo a sua necessidade de desempenho eficaz nos assuntos escolares com uma nova visão de gestão.

O conceito de GESTÃO - Para Lück (2011, p. 34), “O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si”.

Repensar a educação como também sua forma de gestão é importante, pois cada qual possui sua especificidade de tal maneira, e se faz necessário que o exercício da participação e da democracia esteja presente no cotidiano da escola já que quanto mais pessoas participarem, mais fortes e respaldadas ficam nossas ações.

A função de gestão ultimamente atua em diferentes vertentes seja ela na educação formal e informal, em instituições de ensino das mais diversas modalidades, na organização de uma sociedade democrática e participativa complementando e agregando valores ao conhecimento das pessoas. Esta, podendo ainda ser exercida, em empresas, indústrias e hospitais. Mas, nesse cenário se tem como foco, questões educacionais.

Para Lück (2011),

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência (Lück, 2011, p. 35-36).

Ressalta-se que o progresso da gestão escolar está ligado à comunidade a qual a escola pertence. Pois, o trabalho em equipe requer da gestão democrática um reconhecimento dos pontos fortes e de suas competências para melhor desenvolver o planejamento da instituição. Podendo assim, a comunidade, contribuir com a sistematização e definição de metas a serem

alcançadas pela escola por meio dessa união entre escola e comunidade.

### **O que é e do que trata a gestão democrática?**

Sendo portanto, gestão um olhar novo sobre um jeito, uma forma ou uma maneira de gerir uma dada realidade sendo ela com o intuito de fazer o coletivo, o participativo e o democrático acontecer através da participação ativa da clientela interna e externa da escola.

A gestão democrática incide em um começo recomendado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96 e na Constituição Federal de 1988. Dessa maneira, é apropriado afirmar que a escola, para abranger os objetivos sugeridos pela atual LDB, é imprescindível a presença de vários profissionais para garantir uma educação alinhada e de qualidade, uma vez que, segundo as fontes citadas, a educação é um método social e cooperativo que promove a participação de todos os profissionais existentes na escola, como também a informação das famílias e da sociedade.

Adotando como base a expectativa de Lück (2009), afirma que a gestão popular deve adaptar a participação de todos os segmentos da unidade de ensino, o planejamento e a execução do plano de desenvolvimento da escola, sob forma pronunciada, com o desígnio de atingir um parecer educativo de acordo com as precisões sociais existentes na qual a instituição escolar encontra-se plantada.

Participação é o meio fundamental para garantir a gestão democrática da escola, uma vez que possibilita o envolvimento de profissionais e a clientela no processo de tomada de decisões, bem como no adequado funcionamento da organização da escolar. Desse feito, proporciona melhor ciência dos desígnios e metas, da estrutura organizacional e de sua eficácia, das relações da escola com a sociedade, beneficiando, assim, uma proximidade recíproca entre docentes, discentes, pais e comunidade.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

A propósito, na afirmação citada, o referido autor aborda que um modelo baseado na gestão democrática participativa tem na sua autonomia um dos mais acentuados princípios, que obedece à acessível escolha dos alvos e artifícios de trabalho, afora da construção padronizada do campo de afazeres.

Ainda reverenciando o autor que aborda que, para ser cultivada uma equipe, faz-se indispensável a união do grupo de profissionais que adquirem, sob modo consciente, a disposição de construir um grupo, de tomar adequadas medidas sob forma grupal, de colocar em prática as decisões cometidas, bem como na execução da cada parte conferida. Daí, posteriormente, o trabalho feito coletivamente capta o sentido dentro de um anexo articulado e cômico de práticas educativas, tais como: apropriada estrutura organizacional, artifícios de gestão definidos e hábeis, exercícios participativos, projeto-político-pedagógico-curricular, formas de avaliação interiores da instituição escolar e da aprendizagem, formação ininterrupta/continuada.

Para o trabalho gestor ter plena funcionalidade, as partes da instituição educacional necessitam instruir-se de determinadas aptidões, como: disposição e capacidade de comunicar-se e boa expressão da oralidade, propriedade para o trabalho em equipe, poder de arguição, criatividade na solução de situações incertas existentes.

No que concerne à realidade e a respeito das tarefas realizadas em equipe de modo eficiente, torna-se de suma seriedade a definição de desígnios e fins comuns e coletivos, vivência de um preparo e de uma gestão educacional adequada, sensível e apropriada entre gerência e equipe técnico-pedagógica, significado específico de responsabilidades e encargos como também a capacidade de governo com o fim de motivar e movimentar os indivíduos em torno de objetivos e metas coletivas, estabelecendo um elo de comunicação e troca de ideias entre direção, equipe técnica e docentes, valorizando assim, alargando o trabalho em equipe, utilizando de criatividade o que cada membro da escola pode oferecer.

Em Paro (2008, *passim*) a concepção de gestão sob a perspectiva democrática visa ampliar a instituição de forma independente e participativa, pois os sujeitos educacionais envolvidos podem operar ativamente na contestação dos temas importantes e prioritários para a instituição, bem como nas tomadas de decisões em todas as fases, desde a análise/diagnóstico até o planejamento e o cumprimento das atuações, e ainda na estimativa, quando esta instituição é apontada sob as premissas democráticas.

A conhecimento é indispensável ao procedimento de tomada de decisão democrática por possibilitar aos envolvidos acompanharem e definirem os rumos da instituição educacional. É atinado que a autonomia coletiva permita que a instituição pratique as suas políticas internas sem subordinações externas.

### **Caracterização e tipos**

No conjunto da educação brasileira atual, sai uma apreciação nova, gestão da escola, que supera uma abordagem limitada de administração escolar. Isso, a partir do juízo que os problemas educacionais são complicados e que exigem uma atuação articulada e em conjunto na superação dos problemas habituais das escolas.

A gestão da escola sob nova aparência surge como direção e governo competente, cumprida a partir de princípios democráticos educacionais e como alusão e preparo para uma orientação do trabalho com o ensino, aborrecido com as diretrizes e artifícios educacionais públicos para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas.

Para Lück, (2005),

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (Lück, 2005, p.17).

Os aspectos sociais dos gestores são construídos a partir da assimilação que eles fazem com a prática, das suas afinidades e dos saberes históricos e sociais que eles possuem. Considerando essa ideia, dos saberes históricos e sociais e que coisa nenhuma é definitiva, que a renovação e a busca de mais saberes é necessária e essencial à prática, e que estes são organizados por meio de práticas sociais é que a escola é concebida.

Lembra Lück (2005, p. 51) que “alistar capacidades e conhecimentos em áreas tais como administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógica, elencando as principais aptidões e conhecimentos que os profissionais da gestão”, implica na necessidade de pensar as soluções de modo que possam conduzir de forma ajustada uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Na observância do ambiente pedagógico a autora sugere:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; Compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; Conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; Habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico (Lück, 2005, p. 85).

A capacidade técnica refere-se ao preparo do trabalho escolar na dimensão administrativa e financeira. Essa confiabilidade requer do gestor escolar ciência como também noções afins e específicas para o gerenciamento de recursos afetuosos e materiais, na obtenção de soluções e prestação de cálculos dos mesmos, conservação dos materiais e patrimônio público.

O Exercício da prática é uma atividade que não diverge do conhecimento ao qual possuímos por Gestão escolar. Agora, são prioritários os alvos de se pensar sobre a conjuntura vivente entre gestão, informação, escola, coletivo e debater a precisão, as possibilidades e os conceitos da gestão democrática por meio de uma perspectiva pedagógica. E para isso, os componentes que compartilham desse processo, precisam acreditar na postura do ser humano, na disposição do educador e enfim na escola como um respeitável agente de transformações.

### **Gestão participativa e a qualidade de suas ações**

#### *Formas e subsídios da gestão participativa*

As informações se distinguem por uma dissimulação de desempenho na qual os componentes de uma escola desempenham um tal controle nas deliberações da instituição e de seus resultados. Qualquer gestão popular educacional deve agenciar o conhecimento da sociedade no entorno da escola nos procedimentos educativos para opinar, estimar, legislar e vigiar. Assim, Cooperam para o envolvimento de pais, discentes, docentes e funcionários desta instituição.

O gestor democrático em uma escola é inteiramente focado nas efetivações de soluções, nas provocações e agitações por criatividade e também de realizações. É evidente perceber como os envolvidos no processo educativo carecem de comparecimento, cuidados, pareceres, decisões e conduções por parte do gestor escolar. Não se amoldam ao recinto educacional, direcionando execuções que beneficiem a irrestrita informação, quanto até concordar com o bom exercício de formação contínua dos profissionais da escola, colaborando para a atuação e qualificação dos serviços oferecidos à clientela escolar, como também ao aprimoramento das práticas pedagógicas.

Para administrar participativamente faz-se imprescindível dividir as empreitadas com os demais setores e promover atos integrados para que unidos se sintam intérpretes principais do processo educacional. “A gestão participativa se fundamenta em, e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação” (LÜCK, 2006, p.54).

O conhecimento é um método que abrange diversos panoramas e possibilidades de disposição e preparo para toda tomada de decisão de uma gestão participativa para assim,

solidificar as ideias e efetivar as atuações concretizando uma nova fase entre educação, escola, comunidade e soberania popular.

Alarga esse assunto de participação e democratização, a função do PPP - Projeto político-pedagógico onde este torna a gestão uma expansão igualitária e central na edificação dos processos de participação dos envolvidos na organização escolar e na prática de uma gestão participativa.

Considera-se que a participação e a representação sejam respeitadas pelo gestor escolar dito-cujo acomodado em tal função levando em consideração as sugestões, as bravuras, as esperanças, as expectativas e o contexto real. Contudo, o conhecimento sugere a inclusão dos procedimentos sociais com esforço para obter os efeitos indicados e desejados como também despertar nesses integrantes e desejo de participar.

Quão adverte os artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, os preceitos de gestão democrática são definidos pelos sistemas de ensino cujos princípios estão ligados a participação. Tendo em vista uma visão global do processo educativo, é necessária a participação afetuosa das pessoas consolidando o social e ambos se envolvendo com o coletivo.

Dirigir participativamente tentando um método democrático não é serviço fácil, e ainda que em algumas instituições os gestores escolares são indicados politicamente favorecendo qualquer tipo de interferência desacertada. A Educação requer do administrante, atos interligados e agilidade para lidar com gente distinta e avessa como: docente, discente, equipe pedagógica, funcionários dos mais diversos setores, pais e comunidades porque juntos desenvolvem e edificam, cada um com sua característica própria, e não somente só, são elementos culturais.

A participação e o conhecimento não se atribuem. São construídas em coletividade com tomadas de decisões compartilhadas e parcerias a favor de uma educação igualitária considerada ainda, um desafio para os gestores escolares onde isso estabelece deles novas precauções e agilidades a fim de que forneçam o andamento saudável das ações da escola sendo assertivos enfrentando com empreendedorismo, capacidade criadora e espírito decisivo as adversidades cada vez mais complexas na escola.

#### *Formas e subsídios para a gestão democrática*

A sabedoria popular acredita, além da escolha aberta dos gestores municipais, nas determinações da maioria, na conversa e no convívio entre as

peças que raciocinam de forma diferente mas querem as mesmas coisas. Logo, surge a consideração respeitada na disparidade igualitária como também a superação dos desacertos sociais.

Referenciando o material proposto pelo PRADIME, módulo 8 (2016),

A gestão democrática da escola permite que a comunidade escolar participe desse contexto através da tomada de decisões e de ações sobre: a implementação e/ou formulação de políticas educacionais; o planejamento; os recursos financeiros e as necessidades de investimento; a avaliação; a elaboração e a execução do projeto político pedagógico da escola (PRADIME, 2016: p. 7).

O exercício público sugere a aptidão de debater, organizar e acolher regras coletivas, facilitando os caminhos para superar impedimentos e desacordos através de conversas para assim, elencar propósitos comuns. Na escola não pode ser diferente. Pois é lá onde nos deparamos com distintos modos de indivíduos, de falar, como também com diferentes povos onde cada qual defende seu interesse.

Uma administração pública de cunho educacional procura, por meio de diálogo, a mobilização e a participação das pessoas para a criação ou, se for o caso, a reorganização de um PPP-projeto político pedagógico tomando por base princípios de cultura e convivência democrática. Tendo este último, o conceito de que a escola carece de ter compreensão enquanto instituição formadora de opiniões e constituindo desempenho político e social que as instituições de ensino devem exercer nas localidades favorecendo suas particularidades. Pode-se considerar uma gestão democrática quando ela é política, pedagógica e administrativa.

A instituição como lugar de socialização do conhecimento sistematizado, conforme acoberta Freire (1996, p. 33), “deve respeitar os saberes com que os educandos, sobretudo os das classes populares, chegam a ela”. Respeitar e agregar à prática pedagógica essas sabedorias socialmente edificadas na prática local, é o caminho. Esses conhecimentos precisam ser artifício de discussão com os estudantes para especificar a sua razão de ser e abranger a relação com conteúdo do saber escolar. Daí, quando o alvo do ensino é cooperar para o aperfeiçoamento do ser histórico, sua propriedade ativa é, justamente, ampliar sua espécie de sujeito participativo.

A contribuição da escola na edificação das pessoas vem se transformando fortemente ao longo dos anos seguindo os diferentes períodos da história. Toda comunidade cria sua própria identidade, suas maneiras de ensino e de prevenção cultural, conservando uma particularidade com os distintos argumentos de suas origens. A influência mútua da

experiência e do saber do aluno, com o saber organizado pela comunidade local, compõe a particularidade da colocação das instituições educativas.

## CONCLUSÃO

No decorrer da pesquisa acerca do que deu título a esse trabalho, encontra-se a ideia geral de democracia e participação como requisitos de uma gestão democrática. Dessa forma, é possível concluir que para que se possa chegar ao sucesso desse tipo de gestão, é certamente necessário considerar que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, pais, alunos, comunidade, todos não fazem parte apenas do ambiente escolar mas o constroem, tendo em vista que os resultados dependem das interações acrescentadas dentro dela.

É exatamente a ideia de coparticipação que vem garantir o sucesso de uma gestão verdadeiramente democrática. Contudo, para que haja participação, antes é necessário que dê espaço, que se oportunizem, que os caminhos sejam abertos para que aconteça a interação necessária. Eis uma grande dificuldade: as formas de comunicação. - o empoderamento que exalta a uns e inibe a outros. A dificuldade de manter em um ambiente coletivo de trabalho, a interação necessária ao todo em detrimento de tantas atitudes individuais.

Desse modo, devem prevalecer no ambiente escolar aptidões e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam pensar de modo que possam conduzir de forma ajustada uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Considerando ainda a necessidade de conduzir o ambiente em todos os sentidos, estando preparado, enquanto gestão para interferir nas propostas para melhoria do trabalho cotidiano, na resolução de problemas e nas nos saberes históricos e sociais. É necessário que, enquanto gestor se saiba que coisa nenhuma é definitiva, que a renovação e a busca de mais saberes seja necessária e essencial à prática, e que estes são organizados por meio de práticas sociais que necessariamente envolve toda uma comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, D.P. **Gestão escolar pública: desafios contemporâneos** – Rio de Janeiro: Fundação Vale, UNESCO, 2015.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

BRASIL, MEC, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 13 ed., nº 9394/1996. 2016.

ESTRELA, G. Q; PACÍFICO, J.M.; COLARES, M. L. I. S. **Gestão escolar: Enfrentando desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: Ed. CRV, 2009. 206p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. 22.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura).

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4 ed., São Paulo: Ed. Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_; **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.  
LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Série cadernos de gestão. v, 1 Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, B. R. & TONINI, A. M. **Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores** — Ed. Editar, Juiz de Fora – 2014. 232 p.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução crítica**. 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PRADIME . **Financiamento e Gestão Orçamentária como Instrumento de Fortalecimento da Educação Básica**. Módulo 8 do Curso de Especialização em Gestão da Educação Municipal da Secretaria de Educação Básica do MEC oferecido pela Universidade Federal da Paraíba. Disponível na plataforma moodle do curso (<http://cursos.mec.gov.br/pradime/ufpb/my/>). Brasília: MEC/SEB/PRADIME, 2016.

WITTMANN, L.C; KLIPPEL, S.R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ed. Ibepex, 2010.