



## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: A BUSCA POR UM OLHAR PEDAGÓGICO E DESCENTRALIZADO TERÁ SIDO ALCANÇADO?**

Eixo-temático: política e gestão educacional

Cindia Maria Braga Albuquerque

Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

cindiabraga@gmail.com

**Resumo:** Esta pesquisa, de cunho bibliográfico, tem como objetivo compreender aspectos referentes à gestão democrática no ambiente escolar traz a reflexão acerca da concretização da prática democrática nas escolas, como ela pode e deve ocorrer, ao mesmo passo que indaga se de fato ela está sendo vivenciada. Sabe-se que muitas vezes a chamada gestão democrática faz parte apenas da retórica de alguns gestores, o que reflete na permanência de uma atitude tradicional que há décadas não tem dado certo. Defende-se aqui um modelo de gestão onde todos que compõem a escola lutam juntos de forma descentralizada por um objetivo comum: o melhor para o desempenho dos alunos, bem como, o oferecimento de uma formação básica de qualidade, pautada na busca por indivíduos críticos e capazes produzir conhecimento. Desse modo, autores como Paro, Libâneo e Lück apresentam argumentos significativos para que esse modelo de gestão seja utilizado, ao mesmo passo que rejeitam certos conceitos errôneos de gestão participativa, onde a participação é meramente superficial, para eles trata-se de uma prática real e ativa. Se faz necessário que as pessoas lutem por uma real participação no ambiente escola, talvez assim, um dia seja possível ver a escola como um espaço de construção do saber e de crescimento educacional.

**Palavras – chave:** Gestão democrática; vivenciada; prática real e ativa.

### **1 - INTRODUÇÃO**

Este texto trata da gestão democrática nas escolas, de modo que objetiva refletir acerca da concretização da prática democrática nas escolas, esclarecendo como ela pode e deve ocorrer, ao mesmo passo que indaga se de fato ela está sendo vivenciada. A problemática que motiva esta pesquisa é compreender o que de fato é a gestão democrática, como ocorre no cotidiano escolar e quais os aspectos positivos de sua utilização.

A metodologia utilizada far-se-á por meio de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica “[...] nos informará sobre a situação atual do problema, sobre os trabalhos já



realizados a esse respeito e sobre as opiniões reinantes; [...] auxiliará no estabelecimento das variáveis e na própria elaboração do plano geral da pesquisa.” (RUIZ, 2010, p. 51). Autores como Azevedo (2011), Colares (2003); Jacobi (2008); Libâneo (2008); Lima (2011); Lück (2011); Paro (2011), e Pinto (2011), forma de grade contribuição para fundamentar e subsidiar os dados aqui apresentados.

Inicialmente esta pesquisa apresenta alguns aspectos conceituais sobre gestão democrática, a fim de orientar e esclarecer sobre como ela deve ocorrer. Em seguida disserta-se sobre a escola, sendo esta compreendida como espaço de democratização e participação efetiva em todos os aspectos da instituição escolar, sejam eles administrativos ou pedagógicos. E por fim, faz-se uma reflexão acerca da atuação dos diretores escolares na busca pela descentralização e participação de todos que compõem a escola.

## 2 - ASPECTOS CONCEITUAIS

O ato de gerir democraticamente está para além do ato de administrar, entende-se por administrar uma atividade que corresponderia ao ato de “comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a realidade, de maneira distanciada e objetiva [...]” (LÜCK, 2011, p. 58), desse modo, tal atividade teria a finalidade de manter a ordem e o bom rendimento e funcionamento sobre determinada empresa, instituição ou pessoas, função essa desempenhada por um único indivíduo. Já na perspectiva da gestão democrática tem-se o entendimento desta “[...] como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implantação. [...]” (LÜCK, 2011, p. 57).

Assim, a gestão democrática apresenta, como uma de suas principais características, a descentralização, a participação. Em se tratando do ambiente escolar ela surge com uma visão mais pedagógica com um olhar abrangente, e não puramente burocrático.

Para autores como Lück (2011, 57), a administração traz consigo uma perspectiva racional, fragmentada e linear, visando principalmente o meio externo, possibilitando uma relação comercial, havendo uma hierarquia forte, onde a organização e as influências são estabelecida de cima para baixo, sem muita valorização das relações humanas.



É nesse sentido que a administração vai de encontro com a proposta de gestão, visto que esta busca envolver a equipe, valorizar as capacidades humanas, atuar de forma descentralizada, focando principalmente no desenvolvimento interno, contudo sem deixar de envolver o meio externo no desenvolvimento de suas atividades.

Lück (2011, p. 49) ressalta ainda que “[...] os aspectos administrativos são importantes, porém como elementos de base sobre os quais devem se acentuar orientações e ações mais abrangentes, com uma óptica interativa e dinâmica e uma nova concepção de realidade”.

Pode-se dizer que a gestão escolar traz sim algumas características administrativas, embora se faça necessário algumas alterações, visto que a finalidade da escola é distinta da finalidade da pura administração. De acordo com Teixeira (1968),

[...] seja a lição, seja a classe, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução obediente a meios e técnicas, de modo geral, o professor administra a lição ou classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, e orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana [...] (TEIXEIRA, 1968, p. 14 apud PARO, 2011, p. 39).

É possível notar diante da fala do autor que há sim aspectos administrativos na prática docente, entretanto, várias outras habilidades se fazem presente a esta prática, onde o professor desenvolve um papel que vai para além de um ser propagador de conhecimentos, tornando-se um orientador para a vida. É por razões como esta, que alguns autores defendem uma gestão mais ampla, participativa, humanística, de modo a perceber as peculiaridades do meio educacional, havendo uma maior valorização do papel que cada um desempenha na escola.

O termo gestão assume várias definições, onde cada pesquisador coloca um argumento, mas em sua maioria chegam a uma mesma afirmativa, a gestão tem por característica ser uma atividade de liderança, onde se propõe desenvolver tarefas que envolvem aspectos gerenciais, técnicos e administrativos. A “[...] gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO, 2008, p. 101).

O gestor escolar torna-se automaticamente um gestor de pessoas, compreendemos assim, que para exercer essa função “exige algumas competências, dentre elas: conhecimento,



determinação, ética, liderança de pessoas e processos, visão global, capacidade estratégica, orientação para resultados, flexibilidade, sensibilidade e senso crítico” (SOVIENSKI; STIGA, 2008, p. 51). Assim o gestor deve fazer uso da gestão de maneira que esta, passe a ser “[...] um dos elementos que compõe a qualidade da educação, contribuindo para que esta assuma tal ou qual padrão” (AZEVEDO, 2011, p. 414).

Compreendido esse aspecto da gestão passamos a perceber que “[...] gestão escolar é um termo que se afirma no âmbito da administração da educação como seu sinônimo e se instala com um sentido dinâmico, traduzindo movimento, ação, mobilização, articulação” (PINTO, 2011, p. 171).

Assim, cabe a gestão da escola assumir uma postura que auxilie no desenvolvimento das atividades de modo a envolver sua equipe, propondo uma gestão de caráter democrático participativo.

### **3 - ESCOLA AMBIENTE DE DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO**

A partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei 9.394/96, novos rumos foram sendo traçados quanto a forma de gerir a escola. Passou-se então a considerar a gestão democrática como a mais viável para o bom desenvolvimento da escola. O Capítulo III da Constituição Federal traz em seu Art. 206, Inciso VI, a gestão democrática para o ensino público. Comum a ela a LDBEN em seu Título II, Art. 3º, Inciso VIII, também menciona a gestão democrática do ensino público na forma da lei. Vemos que as mudanças e o novo olhar para esse modelo de gestão parte das próprias legislações.

É nesse sentido que Colares (2003) esclarece que a gestão democrática:

[...] é marcada pelo crescente envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, no acompanhamento e na fiscalização de todo processo de gestão, visando a melhoria das condições gerais que dizem respeito a todos, extrapolando os interesses particulares e a mera democracia participativa (COLARES, 2003, p. 87).

É importante salientar que a gestão democrática apenas se faz real se houver participação da comunidade escolar, pois como garantir se a gestão não está sendo centralizadora e tradicional se não houver agentes fiscalizadores que exijam o bom



desenvolvimento da escola? A participação de todos os que compõem a escola é indispensável.

Ao tratar de participação, e democratização do ensino não falamos apenas da participação dos pais e da comunidade escolar como através do programa “amigos da escola”, atuando como ajudantes na limpeza, pintura, reformas ou quais outras atividades afins. Falamos é de participação ativa, inclusive, do processo pedagógico, participação na gestão, nas atividades e decisões advindas do processo ensino-aprendizagem. Assim,

“[...] não se trata de enxergar a participação da comunidade como forma de envolver os pais na execução de serviços de manutenção, fazendo reparos de moveis ou equipamentos ou procedendo à pintura e conservação do prédio escolar” (PARO, 2011, p.195).

A capacidade de contribuir na melhoria da escola vai para além de pequenos reparos, passa pelo campo do conhecimento de mundo, da realidade de cada aluno e de cada comunidade. A democratização do ensino busca a participação em sentido pleno do conhecimento, trata-se das contribuições que a comunidade pode oferecer através de propostas, de projetos.

[...] a participação da comunidade na escola pública básica, não se está adotando um conceito estrito de participação que identifica à simples “ajuda” dos pais ou responsáveis na manutenção da escola. A educação deve ser responsabilidade do Estado, e precisamente por isso os cidadãos pagam os impostos que esperam ver convertidos em serviços a que eles têm direito (PARO, 2011, p. 195).

Ao realizar tarefas de manutenção da escola, passamos a propagar a omissão do Estado, é papel dele convocar pessoas para desempenhar as atividades de limpeza, manutenção ou organização da escola. É preciso cobrar do Estado o bom funcionamento da escola, afinal impostos são pagos para esses serviços, como bem afirma o autor.

É a fim de ter pessoas com a concepção correta de participação na escola que passamos a vê-la como democrática. Buscamos gestores que se preocupem principalmente com o conhecimento, com o ensino-aprendizagem. Gestores que aceitem a participação de todos os segmentos da escola, que visem oferecer condições para que essa participação exista, gestores que sejam abertos a ela.



#### **4 - OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS OPERACIONALIZAÇÕES**

Compreendido o sentido que a gestão apresenta no meio educacional, nos cabe agora colocar a relevância dessa gestão atuar de modo democrático, abordando seus princípios e sua operacionalização. Tendo assim:

[...] finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vista à realização de suas finalidades (PARO, 2011, p. 15).

Assim, a democratização traz consigo esse caráter participativo, onde todos em conjunto buscam o mesmo fim, havendo assim a realização das atividades envolvendo todos que compõe a escola.

A gestão democrática é aqui entendida “[...] como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implantação. [...]” (LÜCK, 2011, p. 57). Desse modo, percebemos que participar do processo não significa apenas fazer parte dele, mais acima de tudo ser responsável por ele. E como afirma Libâneo (2008, p. 102), “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola [...]”. Assim, compreendemos que o caráter democrático que a gestão nos traz só se faz mediante a participação de todos no desenvolvimento da escola. Não adianta se dizer democrática e não atuar como tal, cabe a todos que compõe a escola ter consciência de seu papel e ser ativo no meio educacional como um todo.

Para Colares (2003, p. 87), gestão democrática “[...] é marcada pelo crescente envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, no acompanhamento e na fiscalização de todo o processo de gestão, visando a melhoria das condições gerais que dizem respeito a todos [...]”. É nesse sentido que a gestão passa ter caráter puramente democrático, pois atua em conjunto com todos os segmentos que compõem a escola, passa a permitir a participação direta da comunidade tanto no desenvolvimento pedagógico, quanto administrativo.

Assim, “Como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralidade” (ARAÚJO, 2000, apud BRASIL,





2006, p. 42). Dessa maneira a comunidade poderá realizar um trabalho de fiscalização garantindo que todos os recursos destinados à educação sejam de fato utilizados para esse fim, além disso, estará presente exigindo dos educadores e de toda equipe uma educação de qualidade para os alunos, havendo um acompanhamento direto dentro da própria instituição de ensino.

Um dos fatores que se configura como uma evolução no processo da democratização nas escolas foi à eleição direta para gestores. Contudo, “o problema maior na eleição para dirigentes escolares é não exigirem dos candidatos uma formação específica no campo da pedagogia escolar” (PINTO, 2011, 173). Essa afirmativa nos faz refletir essa prática, afinal, a gestão lida com diversos fatores que vai para além da pura administração, o que torna essencial um conhecimento aprofundado das relações humanas, de uma concepção de participação e interação.

Ainda referente à eleição o Colares (2003) coloca que:

A eleição do diretor de escolas somente fará sentido se for acompanhada de uma nova forma de caminhar as ações, de tal maneira que possa se converter em um processo de aprendizagem coletiva, associado a outros instrumentos, para a construção da democracia (COLARES, 2003, p. 77).

O autor evidencia que a eleição por si só não efetiva a democratização no ensino, “[...] a eleição para diretores é um procedimento importante, mas não assegura em si a efetiva democracia dos estabelecimentos de ensino [...]” (LIMA, 2011, p. 157). Notando isso, “a gestão democrática surgiu como alternativa para superar as deficiências do mero processo eletivo” (COLARES, 2003, p.95).

É possível considerar que a escola que atua de modo participativo tem mais chances de sanar as deficiências, sabe-se que muitos dos problemas encontrados nas escolas são voltados para o próprio aluno, e se os pais estiverem diretamente interligados a ela e ao processo ensino-aprendizagem, será evidente a melhoria desse desenvolvimento e da qualidade do ensino oferecido. “Certamente, nessas escolas em que os pais e responsáveis são respeitados e têm acesso à vida escolar e podem influenciar nas decisões, também seus filhos acabam recebendo maior respeito e condições de aprender” (PARO, 2011, p. 196).

Muitos afirmam haver uma dificuldade quanto à participação da comunidade. Contudo, sabemos que a visão de participação precisa ser apresentada a essas pessoas, é necessário que haja uma compreensão do papel que cada um irá desempenhar. Alguns ainda



alimentam a visão de que participação é quando pais e alunos ajudam nas tarefas de organização da escola, tais como limpeza, reparos, enfim atividades de mão de obra. Quando na verdade isso não se encaixa no que aqui defendemos como participação da gestão. Participar da gestão é ser membro na tomada de decisões acerca do desenvolvimento financeiro, administrativo e pedagógico da escola. É nesse sentido que Lück acrescenta que:

Para garantir a existência de tempo e recursos voltados para a participação, é necessária a capacitação dos integrantes da comunidade escolar (professor, diretores, e demais funcionários, pais e alunos). Preparar a comunidade escola para a gestão democrática é a essência da transformação no sistema de ensino (LÜCK, 1998, p. 31).

Ou seja, se faz necessário orientar e esclarecer a comunidade escolar sobre a importância da participação deles, é preciso prepará-los para o papel que cada um pode desempenhar na escola. Não adianta apenas pregar a democracia se ela não se aplica na prática. “A participação é condição para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra [...]” (BRASIL, 2006, p. 40)

Todos esses esforços são de extrema importância para que se possa alcançar uma escola onde haja a busca pela qualidade, pois esta só se faz possível quando todos estiverem conscientes de seu papel. Porque “[...] observa-se que no geral as propostas participativas ainda permanecem mais no plano da retórica do que na prática” (JACOBI, 2008, p. 117).

Nesse sentido entendemos que “na perspectiva de uma necessária democratização da escola, é preciso, adotar um conceito de educação que exija a superação da estrutura autoritária atualmente vigente nas escolas” (PARO, 2011, p. 27), essa superação se faz possível a partir da concepção da participação, do envolvimento de todos, da descentralização.

#### **4 - A ATUAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES NO EXERCÍCIO DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO**

Sabe-se que a gestão democrática vem sendo defendida desde a década de 80, onde no decorrer dos anos avanços significativos se fizeram presente na prática dessa proposta e modelo de atuação dos dirigentes escolares. Lück (1998, p. 13) lembra que os movimentos a favor da descentralização nas escolas públicas ganharam apoio nas reformas legislativas, colocando três vertentes básicas da gestão escolar:





- Participação da comunidade escolar na seleção dos dirigentes escolares;
- Criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanta autoridade deliberativa quanto poder decisório;
- Repasse de recursos financeiros às escolas e conseqüentemente aumento de sua autonomia. (LÜCK, 1998, p. 13)

Para que esses princípios de gestão democrática sejam efetivados se faz necessário uma atuação de gestão descentralizada, onde todos possam desenvolver as atividades em equipe, havendo confiança e responsabilidade por parte de todos. Segundo Colares (2003, p. 95) “para que a gestão democrática se realize, a descentralização das ações constitui um passo significativo.” Nesse sentido, “descentralização é o termo usado para descrever formas organizativas, processos ou circunstâncias muito diferentes” (LUCE; FARENZENA, 2008, p. 79).

Sabemos que uma gestão centralizadora é aquela onde o gestor é responsável por tudo, não confia em ninguém, sente-se dono da escola e se acha o único capaz de desempenhar determinadas atividades. Desse modo, consideramos “a descentralização como distribuição de funções e poderes entre esferas ou níveis de governo e como forma de aproximação das instancias de governo a sociedade civil”(LUCE; FARENZENA, 2008, p. 81).

Uma das maiores dificuldades nesse modelo de gestão está no fato de que as pessoas não estão acostumadas a participar, as poucas que tentam por vezes desistem por falta de êxito. “Não há como se ensinar a ser democrático através de teorias, mas com práticas em que se sinta a utilização da democracia” (GOMES, 2011, p. 107). Essa prática é algo que ainda não temos visto se quer pelos que deveriam dar o exemplo que são os gestores maiores.

É por esta razão que a iniciativa deve partir dos dirigentes, da equipe escolar, de todos que compõem a escola, visando tornar esses indivíduos mais ativos nas instituições, dando a eles abertura para a participação.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover à criação e sustentação de um ambiente propício a participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e seus pais, uma vez que entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania (LÜCK, 1998, p.18).

Segundo Pinto (2011, p. 19) “o desafio da escola pública na atualidade e simultaneamente a complexidade dos processos educativos que nela ocorrem evidenciam que



os professores sozinhos não conseguem enfrentar e encaminhar esses processos que via de regra extrapola a sala de aula”.

O autor supracitado traz essa afirmativa referente a necessidade do auxílio pedagógico em qualquer nível de ensino, salientando que seu preparo é mais intenso quando se refere a complexidades do meio educacional. Contudo, podemos fazer uso dessa mesma afirmativa para reafirmar a necessidade da participação de todos os segmentos que compõem a escola a fim de juntos alcançarmos os objetivos propostos. Havendo assim, uma participação ativa da comunidade escolar no processo educativo e na construção das propostas escolares. Para isso cabe ao gestor como líder da equipe abrir espaço para a participação, convidar e preparar a comunidade para o papel que podem desempenhar na escola.

Apesar da proposta de gestão descentralizada, infelizmente ainda se encontra gestores que defendem a democratização, mais na prática atuam de modo centralizador e autoritário.

[...] o processo de descentralização não descentralizou o poder. Universalmente este poder continua nas mãos da diretora ou gestora, que o monopoliza, faz a pauta, não a divulga com antecedência, etc. [...] Além disso, usualmente eles não estão preparados para entender as questões fundamentais orçamentárias. Só exercem participação ativa aqueles pais advindos de experiências anteriores, revelando a importância da participação dos(as) cidadãos(ãs) em ações coletivas na sociedade civil, o caráter educativo que essa participação confere, principalmente quando se localizada em movimentos sociais comunitários, em função de causas públicas, como representante da sociedade civil organizadora (GOHN, 2008, p. 108).

De fato é sabido que existe uma resistência da comunidade, pois estes não estão acostumados a participar, mais se a escola não abrir espaço para a participação, jamais será possível desenvolver uma consciência participativa. É preciso que os dirigentes não assumam esse papel de forma centralizada, eles devem dar espaço para a participação. “Observa-se que, enquanto a prática autoritária pode orientar-se pela coerção, à prática democrática só resta guiar-se pela persuasão” (PARO, 2011, p. 27) e o gestor que realmente lidera torna-se admirado, seu poder de persuasão faz com que as pessoas desenvolvam as atividades por prazer e não apenas obrigação.

O gestor enquanto líder pode mudar a concepção de autoritarismo e centralização que por muitos anos foi defendida, passando assim a atuar de modo democrático, descentralizado e envolvendo todos no processo de desenvolvimento das ações da escola.



## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma atuação de forma democrática, participativa e descentralizada pode sim tornar o ambiente escolar melhor, visto que a partir dessa perspectiva se faz possível ter uma visão ampla e acolhedora desse espaço. Com esse modelo de gestão a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso da escola passa a ser de todos, logo a lógica é que cada um deve dar o melhor de si naquilo que lhe é de responsabilidade, havendo de forma colaborativa um empenho em oferecer o melhor ensino, o melhor ambiente e a melhor atenção possível ao público que ali se encontra.

Contudo, para que isto seja possível se faz necessário esclarecer a todos, tanto a comunidade interna como a externa, sobre a importância da participação e sobre a responsabilidade que cada um tem no processo educacional a partir da efetivação desse modelo de gestão. E ainda, se faz preciso após essa conscientização que a gestão democrática de fato aconteça e não apenas seja um modelo que existe superficialmente, onde o discurso é democrático, mas a prática permanece a mesma, tradicional, autoritária e opressora.

## 6 - REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. M. L. Notas sobre a análise da gestão da educação e da qualidade do ensino no contexto das políticas educativas. **Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação (RBPAAE)**. Recife: ANPAE, 2011, V. 27, n. 3 (set./dez. 2011). (p. 409 – 431).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 21 de março de 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 21 de março de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares e a educação no campo** / elaboração Regina Vinhaes Gracindo...[et al.]. Brasília – DF, 2006.



Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/cad%209.pdf> . Acesso em: 02 de abril de 2015.

COLARES, M. L. I. S. Concepções de Gestão Educacional: rumo a democracia participativa. In: COLARES, M. L. I. S.; COLARES, A. A. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. São Paulo: ANPAE, 2003. (p. 73-144).

GOHN, M. G. Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social em Educação: participação, cidadania e descentralização? In: **Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social em Educação: participação, cidadania e descentralização**. Donaldo Bello de Souza (org.). Adolfo Inacio Calderón... (et. al). São Paulo: Xamã, 2008.

GOMES, G. Gestão Participativa: concepção e percepção de participação na visão dos que atuam na escola pública da rede municipal de Maceió. In: **Avaliação de Políticas Públicas: Interfaces entre educação e gestão escolar**. Maceió: EDUFAL, 2011. (p. 99-125)

JACOBI, P. R. **Participação, Cidadania e Descentralização: alcances e limites da engenharia institucional**. SOUZA, D. B. (Org.) CALDERÓN, A. I. (et al.) Conselhos Municipais e controle social da educação: descentralização, participação e cidadania. São Paulo: Xamã, 2008.

LIBÂNEIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. Ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, V. B. **A Gestão Democrática sob a égide da legislação: um olhar sobre a realidade do estado do Ceará**. Avaliação de políticas públicas: interfaces entre educação e gestão escolar. Maceió: EDUFAL, 2011. (p. 150-162)

LUCE, M. B.; FARENZENA, N. Conselhos Municipais em Educação, Descentralização e Gestão Democrática: discutindo intersecções. SOUZA, D. B. (org.) CALDERÓN, I. (et. al.). **Conselhos Escolares e Controle Social da Educação: descentralização, participação e cidadania**. São Paulo: Xamã, 2008. (p.75-96)

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 10. Ed. Petrópolis , RJ: Vozes, 2011

LÜCK. H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 9 ed. Petrópoles, RJ. Vozes, 2011.

PARO, V. H. **Crítica da Estrutura da Escola**. SãoPaulo: Cortez, 2011.



PINTO, U. A. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo, Cortez, 2011.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOVIENSKI, F. ; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. GESTÃO - Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243986052.PDF>. Acesso em: 22 de nov. 2013