

A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO ÂMBITO DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ: DESAFIOS E PERSPECTIVAS¹

Josélia Maria da Silva Farias

Mestra em Educação – UFPI. Doutoranda em Educação – UFU. Professora da Universidade Federal do Piauí UFPI/CUMPP.

E-mail: joselifarias2gmail.com

RESUMO: A globalização da economia ocasionou muitas mudanças na sociedade, uma delas é a descentralização das tomadas de decisões em muitos âmbitos da sociedade. Nesse contexto, a gestão escolar centralizada perde o poder na sociedade, dando lugar a uma gestão com características democráticas na qual o gestor é um dos principais responsáveis pela sua efetivação. Nesse sentido, o estudo objetiva refletir sobre a formação do gestor escolar no âmbito do Curso de Pedagogia da UFPI, bem como sobre as contribuições da gestão democrática do ensino público. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo etnográfica associada à técnica de análise de conteúdo. Os resultados, entre outros aspectos, apontam para a necessária revisão da formação docente e para a instauração e/ou o fortalecimento de processos de mudanças no interior da IES, a fim de que responda aos novos desafios do contexto educacional brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Formação de professores. Gestão democrática. Pedagogia.

ABSTRACT: The globalization of economy has brought about many changes in society, one of them is the decentralization of decision-making in many spheres of society. In this context, centralized school management loses its power in society, giving rise to a management with democratic characteristics in which the manager is one of the main responsible for its effectiveness. In this sense, the objective of this study is to reflect on the school manager training in the scope of the Pedagogy Course of the UFPI, as well as on the contributions of the democratic management of public education. This is a qualitative research of the ethnographic type associated with the technique of content analysis. The results, among other aspects, point to the necessary revision of teacher education and to the establishment and / or strengthening of changing processes within the HEI in order to respond to the new challenges of the Brazilian educational context.

KEYWORDS: Teacher training. Democratic management. Pedagogy.

¹ Trabalho apresentado na área temática IV *Pedagogia: Formação e desenvolvimento do profissional da Educação*.

1 INTRODUÇÃO

No cenário da sociedade atual, o papel da escola está cada vez mais amplo e complexo em razão das mudanças de ordem social, política, cultural e econômica que afetam diretamente a função primordial da escola, que é de ensinar. Ensinar, no contexto atual, significa garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo. Nesse sentido, a forma como a escola se organiza, as relações estabelecidas entre professores e alunos, diretores e professores, diretor e comunidade, professores e pais, a clareza nos objetivos, as metodologias e o clima escolar são fatores que contribuem para o sucesso dos alunos.

Na sociedade do conhecimento e da informação, faz-se necessária uma postura diferenciada dos gestores, para que possam atuar de forma coerente, promovendo uma articulação eficiente entre a escola e a comunidade em prol da promoção da qualidade do processo de ensino e aprendizagem. É nesse contexto que situamos a relevância de refletirmos sobre a formação do Gestor Educacional no Curso de Pedagogia, que, tendo em vista uma melhor compreensão dos seus fatores determinantes, terá como eixos norteadores os seguintes questionamentos: como os licenciandos em Pedagogia estabelecem a relação entre os conteúdos trabalhados em seu processo formativo e o estágio em gestão realizado em escolas públicas de Educação Infantil e Ensino Fundamental? De que forma a gestão democrática do ensino público pode contribuir para a melhoria da qualidade da escola? Qual o papel do diretor na organização e gestão administrativa, pedagógica e financeira da instituição?

A presente pesquisa tem como objetivo geral refletir sobre a formação do pedagogo para atuar na gestão escolar, no âmbito do curso de Pedagogia da Universidade Federal do Piauí.

Optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa do tipo etnográfica associada à técnica de análise de conteúdos de Bardin (1979). A escolha pela temática justifica-se pela nossa própria formação profissional, ou seja, Licenciatura em Pedagogia, fortalecida pelas discussões realizadas como docente da disciplina Legislação e Organização da Educação Básica nessa IES, que apresenta, como componente dos conteúdos, orientações e direcionamentos sobre a gestão escolar, contribuindo sobremaneira para uma melhor compreensão dessa relevante área de atuação do pedagogo. O campo de estudo constituiu-se do curso de Pedagogia da UFPI/Teresina e de escolas públicas do Ensino Básico. Os sujeitos foram dez alunos de Pedagogia que estavam concluindo o curso, escolhidos aleatoriamente.

A importância do estudo reside em possibilitar uma reflexão acerca da formação do gestor educacional, sua evolução, desafios e como pode se constituir em ferramenta fundamental de melhoria na qualidade de ensino nas escolas públicas brasileiras.

A fundamentação teórica foi baseada em produções acerca da gestão educacional democrática e participativa, pautando-se nas contribuições teóricas de Rossenau (2002), Vieira (2003), Luck (2000), entre outros, visando melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores, tendo como norte pensar a gestão democrática e participativa da escola, visto que a bibliografia

atual, como as demais pesquisas voltadas para a gestão educacional, propõe uma nova forma de atuação do gestor de escola, sendo legitimada pela Constituição Federal de 1988 juntamente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, que asseguram os princípios da gestão democrática do ensino público.

2 GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

Gestão é uma expressão que ganhou destaque no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigmas no caminho das questões dessa área, ou seja, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e o planejamento do seu trabalho. A gestão é, portanto, fundamental para qualquer organização, e a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação.

A conquista do princípio constitucional da gestão democrática, em 1988, em estabelecimentos oficiais dos sistemas de ensino, representou e continua representando um passo admirável para a vida democrática de nossos estabelecimentos e para os próprios sistemas de ensino.

No entanto, para se construir uma escola democrática, faz-se necessário que haja um compartilhamento das decisões, das conquistas e dos fracassos, integrando todos os membros da escola e valorizando o coletivo, visto que todas essas práticas qualificam o processo educativo. Esse processo fundamenta-se na responsabilidade coletiva, em que todos se tornam comprometidos com o todo da escola.

Mas o que vem a ser de fato uma escola democrática? Compreendemos que uma escola democrática é aquela que está aberta ao diálogo intenso com toda a comunidade escolar, sem distinção, procurando moldar as formas instituídas de organização da escola ao novo momento de democratização da sociedade e da educação escolar e, necessariamente, criando novos meios de adaptar-se ao paradigma da participação.

Essa nova proposta de gestão democrática participativa busca superar estruturas burocráticas formais e hierarquizadas que influenciaram na organização escolar. A gestão democrático-participativa caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados.

Seguramente, vivemos num país marcado pelo autoritarismo, que, de certa forma, podou a participação da população em qualquer decisão, mas isso não cabe mais nos dias atuais. A gestão democrática faz parte da natureza da educação e é condição necessária para a qualidade da educação.

Rosenau (2002, p. 7) vem corroborar nossas ideias, ao afirmar que

tem-se como indicativo que para uma gestão democrática na escola é necessário um trabalho coletivo, o que não é meta fácil de atingir. A condução de processos que conduzam a um novo processo decisório responsável e comprometido neste trabalho coletivo, entendida como gestão democrática, poderá ser um dos caminhos para que a escola se insira num processo

pedagógico eficiente orientado para a qualidade e eficácia da educação desejada para todos.

Desse modo, o autor reconhece o desafio do trabalho do gestor, que é de efetivar a interação de todos os envolvidos na organização pedagógica. Porém, o gestor não pode deixar de articular essa participação coletiva que viabiliza os procedimentos de gestão, capazes de propiciar o comprometimento dos envolvidos, decidir e implementar as ideias acordadas, estabelecer procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação, articular interesses coletivos, de forma a melhorar o projeto pedagógico, estabelecer mecanismo de avaliação das ações efetivadas e desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades, só trilhando esse caminho o gestor pode gerar uma educação de qualidade e desejada a todos.

No entanto, para a efetivação da gestão democrática na escola, levando em consideração o que nos fala Hora (1994), é relevante observar alguns pontos básicos como instrumentos de participação da comunidade escolar: Implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Elaboração do Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar, Organizações Associativas da Escola e a Escolha de Dirigentes.

Com efeito, nota-se que o principal instrumento da administração participativa é o planejamento, ou seja, diferentes formas de “pensar” para a construção e concretização de uma gestão democrática nas instituições escolares nas tomadas de decisões enquanto bem comum e social do ambiente. A participação é direito e dever de todos que formam a sociedade democrática.

A Constituição Federal de 1988 e a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) dão ênfase na educação dessa vez ao papel do gestor, que se tornou fundamental para a garantia das conquistas legais e da democratização das relações e da qualidade da educação, por se entender que o gestor ainda seja o maior responsável pela gestão da escola.

A LDB nº 9394/96, em seu art. 12, determina novas atribuições e desafios aos gestores escolares, que anteriormente tinham sua atuação restrita à dimensão administrativa.

Dessa forma, no Art. 12, além dos cinco primeiros incisos, que se referem ao planejamento e à racionalização das atividades no interior da escola, traz, em seus incisos VI, VII e VIII, determinações que tendem a produzir importantes reflexões sobre a gestão democrática da escola pública, na medida em que estabelecem o dever da escola de levar em conta a família e a comunidade, integrando-as às atividades escolares. Apresenta ainda preocupação com a frequência escolar.

Ao gestor é atribuída a função de articular todos os segmentos da comunidade escolar, para que todos participem da elaboração da proposta pedagógica da escola, levando em conta a decisão da maioria, visando à qualidade no desempenho das atividades no estabelecimento de ensino, de modo que a participação favoreça a aprendizagem do educando e, conseqüentemente, a valorização do professor, não se esquecendo da administração dos recursos financeiros de forma coerente para garantir a qualidade da educação.

Ainda falando sobre as funções do diretor, caberá a ele, também, encontrar mecanismo para conciliar o trabalho administrativo e o trabalho pedagógico, mesmo

porque não há como suprimir um ou o outro. Ambos são necessários ao gerenciamento da escola. O que tem acontecido, em muitos casos, se não na maioria das vezes, é a preponderância do administrativo sobre o pedagógico.

Entendemos que a rotina da escola, o atendimento aos pais e educandos e a preocupação com a conservação do patrimônio escolar consomem grande parte (ou todo tempo) do gestor, o que dificulta seu envolvimento com o pedagógico. Por essa razão, faz-se necessário “[...] um bom planejamento do trabalho coletivo com uma clara distribuição de tarefas, cada um respondendo por suas funções e o gestor articulando e garantindo um clima institucional saudável em que exista uma boa comunicação entre todos” (MEC, 2007, p. 59).

Mas o gestor não deve se descuidar da dimensão administrativa, da qual também é responsável, para o bom andamento do trabalho pedagógico da escola. Principalmente, na gestão dos recursos financeiros, porque a maior parte dos recursos destinados à escola vem do PDE, e sua operacionalização apresenta dificuldades como o tempo (muito curto) para distribuí-los por todas as necessidades da escola, e o gestor deve contemplar, principalmente, o que está no PPP.

Dessa forma, o gestor deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões; desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local, ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação, como saber ouvir e saber comunicar suas ideias.

Para Vieira (2003), diante do novo perfil do gestor, as demandas por transformação e quebras de paradigmas devem continuar intensas, passando a ser a tônica de uma sociedade em constante evolução, por confiar que o trabalho do gestor torna-se eficaz quando acredita no potencial de seus parceiros e valoriza o trabalho de cada indivíduo.

Portanto, cabe ao gestor acompanhar essas mudanças e tentar ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a tornar-se uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

Reconhecendo que um gestor bem formado faz toda a diferença nos resultados da escola e no desempenho dos alunos, as Secretarias de Educação começam a se preocupar com a necessidade da formação e implantação de políticas de formação que sejam articuladas e voltadas para práticas mais adequadas de gestão escolar. Porém, não bastam palestras eventuais com consultores que desconhecem a rotina de um diretor. Uma boa formação continuada requer reuniões periódicas dos gestores com seus pares e com formadores capazes de fazer com que cada um identifique as necessidades de sua unidade e elabore um plano de ação visando a soluções para as questões do cotidiano escolar.

3 CONHECENDO A PRÁTICA E DESVELANDO A VOZ DO ALUNO FORMANDO

Para evidenciar que relações são estabelecidas entre os conteúdos trabalhados na formação e a prática de estágio em gestão nas escolas da Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, as falas dos participantes permitiram constituir duas categorias, entretanto, para efeito deste estudo, destacaremos apenas uma, conforme apresentamos a seguir.

A categoria desvelada – **importantes** – a partir do discurso dos partícipes demonstra a relevância dos conteúdos estudados para o desenvolvimento competente da gestão, o que foi possível perceber nas manifestações a seguir.

Acredito que o conteúdo dado tenha sido de grande valia, porém, pelo fato de serem poucas horas/aula, não foi dado o conteúdo de forma mais ampliada, e sim resumida. Mas o pouco visto serve como alicerce para minha visão sobre gestão, dessa forma, serviu bastante na escola onde eu fui gestar, pois fui capaz de ter um olhar crítico sobre gestão e da forma como vem sendo praticada. Adequados e insuficientes. (Ananias).

Foram importantes para conhecer como funciona a gestão na escola e condiz com a teoria, nem toda vez isso acontece, mas foi muito importante para mim, pois gostei mais dessa área de gestão que da docência. (Karol).

Os conteúdos são importantes. Eu utilizo esses conhecimentos para compreender o funcionamento da escola na qual realizo o estágio. Foram adequados, mas insuficientes (Amélia).

Esses conteúdos são a base da compreensão do processo de gestão, a fim de que possamos analisar as problemáticas que norteiam a gestão escolar e como influenciam no processo de ensino-aprendizagem, daí a sua importância na formação do pedagogo. Foram adequados, mas insuficientes. (Kélvia).

Com base nas falas, é possível destacar a importância atribuída à gestão na formação do Pedagogo, bem como aos conteúdos abordados nas disciplinas voltadas para essa formação, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de um olhar crítico sobre a gestão e sua prática, constituindo-se como base para a compreensão da problemática que norteia a gestão e os seus reflexos no processo ensino-aprendizagem.

Assim, é possível perceber a amplitude do conceito de gestão apreendido pelos partícipes, a exemplo do que revela Kélvia nos extratos de fala: “base, compreensão, processo, gestão e formação”, conceitos que alicerçam a visão que a partícipe tem do conjunto de papéis e responsabilidades que o gestor deve assumir; exprime, ainda, a preocupação com a formação do gestor, já que essa formação, para ela, possibilita adquirir uma gama de conhecimentos e habilidades que a capacitem a compreender os processos formativos e seus desafios, principalmente se utilizando dessas ferramentas para tentar resolver problemas práticos do cotidiano escolar.

Dessa forma, os discursos remetem ao fato de que pensar sobre o papel da gestão na formação do educador implica discutir não só o papel que a instituição escolar assume diante das transformações ocorridas na contemporaneidade, mas também o paradoxo que enfrenta ao ter que avançar em sua estrutura organizacional ao mesmo tempo em que sofre as pressões de ordem social, política, econômica e cultural, conforme destaca Libâneo (2003, p. 51):

a escola necessária para os novos tempos é a que provê formação cultural e científica, e possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura

provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente uma escola de qualidade que luta contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Consoante à ideia de escola defendida pelo autor, em que está refletida a amplitude de competências que passam a ser exigidas pelas escolas quanto à formação de indivíduos críticos e atuantes nas diversas esferas sociais com base em um ensino de qualidade, percebe-se, também, que a responsabilidade do gestor escolar não pode restringir-se apenas à preocupação com o estabelecimento da ordem, das disciplinas, dos horários, dos conteúdos, dos formulários e das exigências burocráticas.

É necessário que o gestor demonstre, no exercício da prática, a sua compreensão de escola, uma organização do trabalho educativo que passou por mudanças significativas e que, ao longo da história da educação, foi permeada por diversas concepções de gestão que serviam de paradigmas, refletindo, dessa forma, no perfil do gestor e da organização escolar. Nesse sentido, destacaremos duas concepções, por considerarmos que, por sua abrangência, englobam as demais.

A concepção técnico-científica, baseada na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, constituía-se na racionalização do trabalho e na eficiência dos serviços escolares. Nessa concepção, Luck (2000, p. 13) esclarece que

o papel do diretor era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o “fazer escolar” de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou sua mantenedora.

O perfil do diretor expresso na compreensão da autora referenciada permite antever um profissional sem autoridade intelectual ou moral, restringindo-se apenas ao repasse, à fiscalização e ao cumprimento de ordens emanadas de instâncias superiores, sobre as quais não detêm nenhum poder de decisão, adequando-se, portanto, à própria forma de organização da escola que, nessa perspectiva, é centrada na mera transmissão de conteúdos e no desenvolvimento de habilidades requeridas pelo sistema de produção capitalista a partir de critérios científicos e técnicos, legitimando, assim, o papel do especialista responsável por prescrever previamente todo o planejamento da escola.

Dizendo de outra forma, os agentes diretos envolvidos com o processo ensino-aprendizagem não podem participar da definição dos objetivos da escola, tendo em vista que esta deve preocupar-se somente em buscar resultados com o menor dispêndio de recursos.

É importante ressaltar que, nesse modelo, impera uma visão restrita de competência ao privilegiar “o saber fazer”, em detrimento dos saberes, das atitudes e dos processos cognitivos cujos reflexos ainda são evidentes na valorização da estrutura organizacional, na definição rigorosa de cargos, na hierarquia de funções, nas normas e nos regulamentos e, principalmente, na direção centralizada e com pouca ou nenhuma participação dos outros atores que constituem a escola.

A concepção sociocrítica, por sua vez, destaca que a tomada de decisão ocorre de forma coletiva, permitindo a participação de todos nos projetos e nas ações desenvolvidas na instituição escolar. Essa ideia é aprimorada a partir da perspectiva de Luck (2000, p. 14, com adaptações), quando esclarece que

os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos, como unidades sociais especiais, são organismos vivos, caracterizados por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem, direta ou indiretamente, demandando da sua direção um novo enfoque de organização, e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder.

Trata-se de conceber a escola como uma cultura organizacional em que o estilo de direção, o grau de responsabilidade de seus profissionais, a liderança organizacional compartilhada, a participação coletiva, o currículo e a estabilidade profissional se constituem como fatores determinantes de sua eficácia, incidindo diretamente no desempenho escolar dos alunos (LIBÂNEO, 2003).

Diante das exigências requeridas pela escola e expressas na compreensão da autora, entendemos que, para o desenvolvimento de um ensino de qualidade, é imprescindível a construção de um novo modelo de formação para os dirigentes escolares, bem como a permanente participação da família, apoiando as ações ali realizadas.

Nessa direção, Sander (1982, p. 65, com adaptações) afirma que

há desenvolvimentos promissores nos círculos educacionais de vanguarda, em que os princípios e práticas administrativos tradicionais estão cedendo espaço a formas mais ativas e autogestionárias para governar os sistemas educacionais.

O autor em referência enfatiza que as tradicionais estruturas educacionais hierárquicas e centralizadas estão abrindo espaço para sistemas mais descentralizados, com novos formatos organizacionais que sejam capazes de facilitar uma gestão escolar horizontal, participativa e, principalmente, democrática, conforme prescreve a legislação². Essa postura remete ao desenvolvimento de um paradigma crítico de gestão que esteja baseado na teoria transformadora, na qual a gestão orienta-se no sentido de que suas ações vislumbrem a crítica e a ética, perspectivando a equalização social.

É possível perceber, na visão do autor referenciado, uma mudança substancial da gestão educativa e dos seus fatores determinantes, perspectivando o avanço para um modelo que promova a emancipação social, garantindo, dessa forma, a ampliação do papel do gestor. Nesse sentido, Estevão (1998, p. 87) nos adverte que a esse gestor compete:

identificar relações de poder coercivo escondido nos sentidos culturais (crítica da ideologia), mas contribuir também, com a sua prática, para a dissolução de tais relações num verdadeiro processo de interpretação; deve, além disso,

² Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96.

tentar igualar o poder entre os indivíduos e os grupos no sentido de sua maior emancipação.

Diante da advertência realizada pelo autor em referência e do enfoque dado à importância da crítica como atitude presente no perfil do gestor escolar visando revelar as ideologias presentes nos processos formativos, podemos perceber que estão em consonância com a compreensão de Ananias, quando expressa que “os conhecimentos adquiridos na academia serviram de alicerce para a construção de uma visão crítica de gestão e da problemática que a envolve”, proporcionando o desenvolvimento de uma prática eficiente na escola em que atua. Essa compreensão aponta para o fato de que a formação do gestor não pode reverenciar o modelo eminentemente técnico e menos ainda pode fazer-se à margem do ofício de professor. Pelletier (1995, p. 63), nessa direção, afirmar que,

no seio de uma profissionalidade redefinida, a perícia gerencial, mas também a perícia pedagógica, a colegialidade profissional e o domínio de competências cooperativas são habilidades inerentes ao exercício de uma verdadeira liderança educativa que os diretores não poderão de modo nenhum ignorar.

Essa exigência nos remete para a necessidade de uma formação capaz de aprofundar a reflexão sobre as teorias que os gestores valorizam ou professam e também aquelas que são postas em prática, uma vez que se observa a incompatibilidade entre elas além da possibilidade de bloqueio dos valores democráticos, impedindo, por sua vez, que a instituição escolar cumpra com o papel de oferecer aos indivíduos as ferramentas imprescindíveis na transformação da realidade, considerando que essas práticas de gestão deverão ser combatidas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, tendo em vista que as novas tarefas atribuídas à escola, bem como a dinâmica por elas gerada, faz-se necessária a revisão da formação docente na perspectiva de fortalecer e/ou instaurar processos de mudança no interior das instituições formadoras, respondendo às novas tarefas e desafios apontados, que incluem o desenvolvimento da consciência para a necessidade de atualização constante, visando acompanhar os avanços do conhecimento nas diversas áreas, incorporando-os e aprofundando a compreensão da complexidade do ato educativo em sua relação com a sociedade. Acresce-se a isso a percepção de que a construção de uma escola mais democrática deve ser compartilhada com os membros da comunidade escolar em geral, para que todos participem e se comprometam com os processos de mudanças, definindo as prioridades indispensáveis para a efetivação da prática da gestão democrática, tendo em vista que esta se baseia em uma ação coletiva que, apesar dos grandes desafios, pode e deve ser implementada, visando à melhoria da qualidade do ensino, sobretudo da escola pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, LDA, 1979.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília-DF: Senado Federal.
- BRASIL. **Lei nº 9394/96**. Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 08 jul. 2017.
- ESTEVÃO, C. A. V. **Redescobrir a escola privada como organização na fronteira da sua complexidade organizacional**. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, 1998.
- HORA, D.L. **Gestão democrática na escola: magistério, formação e trabalho na escola**. São Paulo: Papirus, 1994.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2003.
- LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista em Aberto**, n. 72. Brasília-INEP, fev./jun. 2000.
- PELLETIER, G. Entre Le Cristal ET La fumée: former Le personnel d'encadrement administratif de l'éducation aux États. Unis ET na Canada. **Administration et Education**, n. 66, p. 53-65, 2º trimestre, 1995.
- ROSENAU. C.R. **A ação do gestor escolar: estudo de caso com o envolvimento de proposta pedagógica**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2002.
- SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará - ANPAE, 1982.
- VIEIRA, S.L. Educação e Gestão: extraindo significados de sua base legal. *In*: LUCE, M.B; MEDEIROS. I.L.P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.