

JEANE VASCONCELOS DA SILVA ARAÚJO
DANILO AUGUSTO OLIVEIRA PEREIRA NUNES

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS REFLEXOS
NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

PORTO VELHO/RO

2023

**JEANE VASCONCELOS DA SILVA ARAÚJO
DANILO AUGUSTO OLIVEIRA PEREIRA NUNES**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS REFLEXOS
NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof, Me. Cleonete Martins de Aguiar.

PORTO VELHO/RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Araújo, Jeane Vasconcelos da Silva.
Gestão Democrática e Seus Reflexos no Processo de Ensino e
Aprendizagem: Desafios e Oportunidades na Educação Brasileira /
Jeane Vasconcelos da Silva Araújo, Danilo Augusto Oliveira Pereira
Nunes, Porto Velho-RO, 2023.
13 f.

Orientador(a): Professora Cleonete Martins Aguiar.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Aprendizagem. 2. Graduação. 3. Profissional. I. Nunes, Danilo
Augusto Oliveira Pereira. II. Aguiar, Cleonete Martins (orient.). III.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO. IV. Título.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS REFLEXOS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Jeane Vasconcelos da Silva Araújo¹
Danilo Augusto Oliveira Pereira Nunes²
Cleonete Martins de Aguiar³

RESUMO

O presente artigo destaca a importância da gestão democrática no processo de ensino aprendizagem. Da revisão de literatura evidenciamos entre outros, os autores Castro (2008), Colares (2009) e Luck (2007). Destacamos primeiramente breve histórico da gestão democrática; em seguida a gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino e aprendizagem; e por fim, estratégias para uma gestão democrática eficiente. O objetivo deste estudo é compreender como funciona a gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino aprendizagem. A metodologia utilizada neste trabalho foi de cunho bibliográfico com caráter qualitativo. A pesquisa buscou demonstrar que a gestão democrática é um elo entre gestão escolar e comunidade escolar para a tomada de decisões da escola, favorecendo a aprendizagem dos alunos e sua cidadania desde cedo.

PALAVRAS – CHAVE: Educação; Espaço escolar; Gestão Democrática.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino aprendizagem. A escolha do tema deu-se por ser muito importante e estar na área de atuação em gestão pública, uma vez que permite o aprofundamento sobre a gestão democrática escolar e também ampliar os conhecimentos em outras áreas como: A Pedagogia e a Administração.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: Jannysje@gmail.com d.gospel@hotmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: d.gospel@hotmail.com

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Mestra em Letras pela UNIR. e-mail: cleonete.aguiar@ifro.edu.br

A escola é um lugar que proporciona aprendizagens e formação de valores que contribuem para a convivência e transformação da sociedade, tornando-a mais humana e justa. Sendo assim, a gestão democrática é um modelo ideal de gestão escolar, pois, ouve as necessidades e também as preferências de seus educandos.

Neste sentido, esta pesquisa, quer discutir sobre qual a relação entre a gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino aprendizagem? Para responder a este questionamento o objetivo geral deste estudo visa Compreender como funciona a gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino aprendizagem. Assim também, tem como objetivos específicos, Identificar a importância da gestão democrática nas escolas; Analisar a concepção de gestão e ensino aprendizagem; e apresentar estratégias para uma gestão democrática eficiente.

No primeiro tópico do texto, há um breve histórico sobre gestão democrática mostrando sua evolução ao longo do tempo.

No segundo tópico, trata-se da gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino e aprendizagem, enfocando sua importância para uma escola com mais participação da comunidade escolar.

No terceiro tópico, aborda-se sobre algumas estratégias que favorecem uma gestão democrática mais eficiente.

1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

O termo gestão é bastante conhecido na área administrativa de empresas, visando o crescimento econômico do país. Após a Revolução Industrial o cenário político e econômico passou a influenciar também as Instituições escolares.

Para Chiavenato (2004), gestão é a “maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

O surgimento da gestão democrática se deu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de democratização do Brasil, quando houve a descentralização de poder e com a Lei de diretrizes e Bases (LDB) de 1996.

A gestão democrática é um tipo de gestão em que predomina a tomada de decisões da gestão escolar em conjunto com a comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários). Neste sentido, busca atender as necessidades da comunidade escolar, promovendo a transparência e participação ativa.

Trata-se de um elemento importante no sentido de promoção da qualidade do ensino e melhoria da eficácia escolar, pois, empodera a comunidade escolar e promove a cidadania participativa desde cedo.

Na Constituição Federal de 1988, art. 206: “Gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade”. Sendo assim, a Constituição afirma que a gestão democrática será padrão de qualidade em todas as escolas, ou seja, em todas as instituições a gestão funcionará da mesma forma, sejam elas públicas ou privadas.

Entretanto, nem sempre a gestão escolar foi democrática e concentrava o poder apenas com o gestor escolar, este decidia todos os caminhos educacionais e cabia apenas à comunidade escolar aceitar o que era decidido.

Como afirma Castro, (2008):

Há alguns anos, o diretor centralizava em suas mãos a tomada de decisões e pouco partilhava com a comunidade local e escolar. A complexidade das tarefas de gestão e organização da escola, o avanço teórico-prático da educação e de sua gestão, a democratização das relações escolares e a rediscussão das formas de escolha dos diretores começam a interferir nessa lógica tradicional de gestão. (p.19)

Dessa forma, para chegar à fase democrática, a gestão escolar sofreu diversas transformações, pois, não foi fácil aceitar dividir as responsabilidades com a comunidade escolar. Ficava mais complexo tomar decisões em conjunto e chegar a um consenso. Além disso, a comunidade escolar também vai poder escolher o gestor que melhor representa os interesses da escola.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS REFLEXOS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Em relação à gestão democrática, é certo ter em vista que a comunidade vai poder decidir sobre a gerência da escola, como também vai poder exercer a cidadania melhorando os processos democráticos.

A escolha do diretor leva a uma maior participação da comunidade nos rumos da escola, pois, o que vai prevalecer é a vontade popular, através do voto direto, representativo, por escolha nominal dos candidatos que se dispõem a exercer o cargo.

Dessa maneira, a escola estará favorecendo o debate democrático na comunidade e mostrando o compromisso e a responsabilidade do diretor frente à realidade local, além de

permitir que a comunidade escolar cobre as ações efetivas do diretor que participou do processo de escolha.

De acordo, com o documento Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, (2006):

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido uma das modalidades tidas como das mais democráticas formas, apesar de se constituírem também uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola pela própria escola. O processo de eleição apresenta-se de formas variadas, indo desde a delimitação do colégio eleitoral que pode ser restrito a apenas uma parcela da comunidade escolar, ou à sua totalidade, compreendida como o universo de pais, estudantes, professores, técnicos e funcionários – até a definição operacional para o andamento e a transparência do processo – data, local, horário, valorização operacional dos votos de participação dos vários segmentos envolvidos. Há, também, exemplos em que a eleição é utilizada como um dos mecanismos de escolha associado a outros, tais como: provas específicas, apresentação de planos de trabalho etc. Vale destacar, nessa modalidade, a importância dada ao processo de participação e decisão na escolha dos diferentes candidatos pelas comunidades local e escolar. (BRASIL, 2004, p.39-40)

Em regra, esse processo de escolha de diretores não vem se efetivando. Principalmente porque é o poder executivo municipal ou estadual que escolhe os diretores. Também é oportuno mencionar que o fato de se realizar eleições por si só não garante a efetivação da gestão democrática. Trata-se de um dos mecanismos que deve ser considerado, para garantir uma escola mais democrática e defensora de uma educação de qualidade.

Ainda do documento Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, (2006), temos que:

Como vimos a eleição é um importante mecanismo no processo de gestão democrática, mas não é suficiente. Nesse sentido, outros processos e mecanismos devem ser vivenciados pelas unidades educativas, entre eles, o Conselho Escolar. (BRASIL, 2004, p.43)

Neste sentido, a eleição para gestores torna-se de grande importância para a defesa de uma gestão democrática, assim como outros processos que tornam a escola um ambiente em que haja a participação das pessoas que fazem parte da comunidade escolar.

Quanto à importância da gestão democrática nas escolas a Constituição Federal de (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 indicam que a escola deve implementar a gestão democrática, na qual a comunidade escolar possa expor suas

necessidades, e como a escola pode intervir nessa realidade para ajudar na construção do conhecimento.

Como afirma o documento Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, (2006):

Considerando esse processo e, ainda, entendendo que a gestão democrática não se decreta, mas se constrói coletiva e permanentemente, alguns desafios se colocam para sua efetivação nos sistemas de ensino. Nessa direção, os processos formativos escolares que acontecem em todos os espaços da escola revelam a construção de uma nova gestão pautada pela efetivação de canais de participação, de descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania. (BRASIL, 2006, p.37)

Diante do exposto, a gestão democrática é algo que se constrói com a comunidade escolar, não é algo que deve ser decretado, não é tarefa fácil de executar, pois, vários desafios encontram-se permeando sua efetivação. Bem como a descentralização de poder que também é outro marco desta gestão, ou seja, a comunidade escolar possui voz ativa na tomada de decisões que antes só cabia ao gestor escolar.

Temos também, do documento Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, (2006) que:

Desse modo, a construção da gestão democrática passa pela garantia de alguns princípios fundamentais, quais sejam: a participação política; a gratuidade do ensino; a universalização da educação básica; a coordenação, planejamento e a descentralização dos processos de decisão e de execução e o fortalecimento das unidades escolares; a operação dos conselhos municipais de educação, enquanto instância de consulta, articulação com a sociedade e deliberação em matérias educacionais; o financiamento da educação; a elaboração coletiva de diretrizes gerais, definindo uma base comum para a ação e a formação dos trabalhadores em educação e a exigência de planos de carreira que propiciem condições dignas de trabalho. (BRASIL, 2006, p.37)

Dessa forma, a gestão democrática é muito mais do que a descentralização de poder, também há outros fatores que representam a democracia na escola e que dão suporte para que ela de fato ocorra, além do ensino gratuito e ofertado para todos, também a universalização da Educação básica e formação de trabalhadores da área educacional para nortear melhor os trabalhos escolares.

Para Colares (2009), a gestão democrática é:

A gestão democrática é fundamental para a definição de políticas educacionais que orientam a prática educativa, bem como revitaliza os processos de participação, dentro dos parâmetros definidos no “chão” da escola pública e é um canal no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico da Escola, ferramenta indispensável na escola, uma vez que trata da “alma” da escola, caracterizam são, como são e porque estão na escola, é a partir dele que devem ser tomadas todas as medidas, visando o bem comum dos alunos, foco maior desse processo de democracia. (COLARES, 2009, p.44-45)

Segundo a autora, a gestão democrática é essencial para orientar as práticas educativas, bem como propicia o engajamento de todos os profissionais da educação, gestão e comunidade escolar para a produção e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico na escola. Este projeto busca nortear os professores quais são as necessidades que devem ser trabalhadas pela escola a fim de dar suporte aos alunos e suas famílias, favorecendo o desenvolvimento da cidadania e ensinando-os a lutarem por seus direitos.

É de tamanha importância a realização da gestão democrática, pois, nas lições de LIBÂNEO, (2006), no contexto que ora vivenciamos na sociedade onde cada vez mais é crescente a desigualdade e exclusão social, cabe à escola prover os alunos com os conhecimentos indispensáveis para sua inserção no meio social. Em decorrência desse posicionamento é primordial que a escola, conjuntamente com toda sua equipe, bem como com pais e comunidade, ajude os alunos a construir seus conhecimentos para atuarem ativamente na sociedade.

Diante do exposto, a gestão democrática da escola tem um papel importante na construção da emancipação das pessoas. E é através dela que a cidadania é construída, uma vez que a comunidade escolar participa a todo momento da construção e desenvolvimento das práticas educativas, decidindo sobre suas necessidades e priorizando a aprendizagem significativa.

3 ESTRATÉGIAS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA EFICIENTE

Para uma gestão ser democrática é necessário que a comunidade escolar se articule com a escola para que sejam tomadas as decisões em conjunto. Dessa forma, todos podem ser ouvidos e chegar a um consenso sobre o que é melhor para os alunos. A formulação do Projeto Político Pedagógico e as reuniões de pais e mestres são exemplos de democracia na escola.

Segundo Luck (2007):

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários.

É importante que o gestor conheça os elementos que fazem parte de uma gestão mais participativa para colocar em prática a gestão democrática. Os principais são: participação, autonomia, transparência e pluralidade. Sendo estes elementos básicos.

Segundo o documento *Gestão escolar democrática os elementos para uma gestão democrática* (2018), definem-se como:

Participação: A participação deve ser garantida a todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A escola, concebida como uma instituição de responsabilidade de todos - professores, pais, agentes educacionais, comunidade e equipe gestora que participam efetivamente nos processos de tomada de decisão -, tem maiores possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência de estudantes. Neste sentido, o desafio do diretor consiste em ampliar e criar novos canais de participação dos sujeitos sociais nos rumos da escola, afirmando-a como espaço público da cidadania.

Autonomia: Veiga (1998), ao discorrer sobre a autonomia, aponta quatro dimensões, articuladas e relacionadas entre si, consideradas fundamentais para a escola na organização do trabalho educativo. São elas:

1. Administrativa: relaciona-se com as questões administrativas, como administração de pessoal e material, controle dos indicadores de desempenho, avaliação do trabalho.
2. Financeira: elaboração de planos e execução dos recursos financeiros de forma adequada, observando os fins educativos.
3. Pedagógica: trata especificamente das questões pedagógicas - função social da escola, organização curricular, avaliação -, que parte de um amplo processo coletivo.
4. Jurídica: refere-se às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias. Essa dimensão possibilita que as ações sejam discutidas e elaboradas coletivamente. A autonomia sobressai à força do aspecto pedagógico com a elaboração do Projeto Político-Pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos Órgãos Colegiados da escola.

Transparência: Elemento constitutivo da Gestão Democrática, revela-se no livre acesso à informação. A transparência costuma apresentar-se como um meio eficiente de dar credibilidade ao espaço público, ou seja, a lisura que permite aos cidadãos participarem do controle social. Sendo assim, como todos os envolvidos no cotidiano escolar são chamados a participarem de sua gestão, toda e qualquer decisão ou ação tomada ou implantada na escola tem que ser do conhecimento da coletividade. A transparência na escola depende da inserção da comunidade no cotidiano escolar, do envolvimento dos segmentos com as questões da escola, e passa pela socialização das informações, o que pode gerar um clima de confiança e de clareza de propósitos entre todos os envolvidos no processo educativo (ARAÚJO, 2000, p. 257).

Pluralismo: Segundo Araújo (2000, p. 134), é o pluralismo que se consolida como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”. Nesse sentido, é imprescindível que haja o respeito às diferenças de pensar e de opiniões para, de forma coletiva, alcançar os objetivos da escola em relação à formação e aprendizagem dos estudantes.

Observa-se que a educação é um meio capaz de transformar a sociedade, e é através desse posicionamento, que a escola deve pautar-se no seu cotidiano, pois, a qualidade da educação que do aluno, influencia na sua vida e na sociedade.

Sendo assim, é preciso investir em educação de qualidade e para que ela ocorra efetivamente. É preciso implantar a gestão democrática, partindo da utilização de alguns mecanismos primordiais. Dentre eles, destaca-se o Projeto Político Pedagógico, é a construção coletiva da proposta pedagógica que a escola pretende desenvolver com os seus alunos, tornando-se importante a participação de toda a comunidade escolar assim mostra (BRASIL, 2004).

A escola é um espaço privilegiado para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que se baseiam na gestão democrática, logo toda equipe pedagógica temo dever de buscar a formação do cidadão crítico e consciente, devendo garantir a ocorrência da aprendizagem significativa. Nesse contexto, o professor e toda equipe gestora devem ouvi-los, compreender sua realidade, compartilhar experiências e adquirir conhecimentos com o grupo social em que a escola encontra-se inserida.

Para tanto, é de fundamental importância que a escola se preocupe com o projeto político pedagógico e busque construí-lo coletivamente, sem imposições, mas com a participação de todos.

De acordo com o documento Gestão da Educação Escolar (2006), temos que:

A construção coletiva do projeto político-pedagógico, envolvendo professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade é um aprendizado da gestão democrática e participativa. Pois, a democratização implica, portanto, compreender a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve toda comunidade local e escolar, seus valores, princípios, atitudes, comportamentos, história e cultura. Nesse sentido, a gestão democrática contribui para democratizar as instituições e as práticas sociais. (BRASIL, 2006, p.54)

Por fim, entende-se que a gestão democrática na escola funciona quando todos os membros da escola e da comunidade acompanham e definem os rumos das ações que a escola desenvolve. E isso não acontece de forma isolada das práticas pedagógicas, nem com imposições de ações, mas, com diálogo, com compromisso dos professores, gestores e comunidade com vistas à promoção da educação de qualidade.

4 METODOLOGIA

O estudo realizado teve como metodologia utilizada a pesquisa bibliográfica, que se trata de levantamento da bibliografia publicada sobre o tema em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa, com o objetivo de reunir informações e dados que servirão de base para a construção de investigação.

A pesquisa classifica-se como exploratória no sentido em que busca explorar a temática a partir de revisões bibliográficas e análise dos conceitos que fundamentarão as considerações expostas inicialmente e com fins posteriores de maior aprofundamento e descrição dos conhecimentos trabalhados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino e aprendizagem são de extrema importância, principalmente no contexto social e globalizado em que a sociedade se encontra, se a escola não abrir suas portas e permitir a participação coletiva da comunidade escolar como um todo, levando em consideração a complexidade e na performance de uma gestão eficiente para os indivíduos inseridos na mesma, não conseguirá atingir seus objetivos educacionais.

Diante disso, ao identificar a necessidade da gestão democrática nas escolas é imprescindível a sua existência dentro da mesma, pois, todos os profissionais da instituição precisam trabalhar juntos em prol da qualidade educacional, conhecendo e atendendo as necessidades do seu público inserido, todos precisam caminhar na mesma direção para uma gestão que atenda a realidade dos seus educandos.

Com relação a analisar a concepção de gestão e ensino aprendizagem, é um tema que ainda precisa ser amplamente debatido e efetivado no contexto escolar. Muitas escolas ainda não conseguem desenvolvê-la, porém, faz-se necessário o esforço conjunto de pais, professores, gestor e coordenadores, para repensarem a atuação da escola e como a gestão escolar democrática pode contribuir para a qualidade da educação na sociedade tendo em vista que a instituição só terá êxito em sua administração real quando a mesma puder conhecer suas necessidades e proporcionar aos seus alunos e colaboradores possibilidade e ferramentas para a ampliação de seus conhecimentos e aprendizagem.

O resultado da pesquisa apontou com relação a apresentar estratégias para uma gestão democrática eficiente, onde o gestor escolar necessita saber qual o seu papel e os elementos que norteiam o seu trabalho, bem como a importância da participação de toda a comunidade escolar

na tomada de decisões e no enfrentamento dos problemas locais. Verifica-se que duas estratégias são fundamentais: a construção do Projeto Político Pedagógico da Escola com um olhar mais Democrático, e a criação de um Conselho Escolar atuante e com autonomia para decidir as ações da comunidade local dentro do contexto escolar.

Conclui-se que a gestão democrática no espaço escolar pode conferir um ambiente mais aberto ao diálogo e trocas, a divisão de tomada de decisões, ou seja, a descentralização de poder, antes detida apenas pelo diretor escolar, passa a ser compromisso de todos que formam a comunidade escolar.

Percebe-se, também, que a gestão democrática e seus reflexos no processo de ensino e aprendizagem, ainda será tema de muita reflexão e discussão, para a contribuição da construção de um espaço de participação da comunidade escolar. Este caminho ainda está se construindo e ainda é o melhor a se percorrer.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Augusto César de, *Gestão Democrática da Educação: a posição dos docentes*. Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb) Brasília, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Gestão da educação escolar / Luiz Fernandes Dourado*. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

_____. MEC. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/1996*.

CASTRO, Adenise Figueira Barbato. *A autonomia do conselho escolar: uma gestão democrática*. Programa de Desenvolvimento Educacional. Maringá: Universidade Estadual de Maringá. Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução á teoria geral da administração*. 6ª edição revisada e atualizada – editora campus, 2004.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga. *Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Curitiba: CRV, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*, São Paulo: Cortez, 2006.

LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 2ª ed. Petrópolis:

Vozes, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectiva para releção em torno do projeto pedagógico político-pedagógico. In: Escola:espaço do projeto-pedagógico. Campinas, SP Papiturs, 1998.