

GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS E CONCEPÇÕES ADOTADAS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE RIO VERDE-GO

Natália Cristina Souza Pereira¹
Fabiana Kalil Borges²
Silvon Alves Guimarães³
Vanderleida Rosa de Freitas e Queiroz⁴

RESUMO

Este artigo busca compreender como estão sendo efetivadas as políticas públicas no espaço escolar. Pretendemos identificar se há comunicação entre gestores, professores, funcionários e comunidade. Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, tem como objeto as práticas e concepções de gestão escolar adotadas em uma escola pública de Rio Verde-Go. A coleta de dados foi feita por meio de questionários. Utilizamos o estudo de caso com a finalidade de compreender as concepções sociais de um grupo de professores, alunos, comunidade escolar e gestor sobre “o que é gestão escolar”. Desta forma, para que seja possível o entendimento desse construto social, elaboramos um questionário, cujas respostas analisamos criticamente. Para essa discussão, nos pautamos em autores como: Gadotti e Romão (1997), Lück (2005), Libâneo (2004) e Veiga (2001).

Palavras-chave: Escola. Gestão Escolar. Prática pedagógica. Concepções.

Introdução

A gestão escolar vem sendo tema de grande interesse dos pesquisadores e legisladores das políticas educacionais, que defendem, continuamente, a prática da gestão democrática nos espaços escolares.

Para muitos desses pesquisadores e legisladores, o aumento dos problemas relacionados à indisciplina e ao mau desempenho e fracasso escolar, pode estar associado à

1 Natália Cristina Souza Pereira.. Formada em Pedagogia pelo Instituto Superior de Educação Almeida Rodrigues- (ISEAR) em Rio Verde-GO. Mestranda do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação para Ciências e Matemática do Instituto Federal de Goiás, do Campus Jataí. Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás – (FAPEG), nataliacristina.pacto.gov@gmail.com.

2 Fabiana Kalil Borges. Formada em Pedagogia pela Universidade de Rio Verde-GO. Especialista em Educação Infantil pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Mestranda do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação para Ciências e Matemática, do Instituto Federal de Goiás, Campus Jataí, fabianakborges@gmail.com.

3 Silvon Alves Guimarães. Licenciado em História pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Campus Jataí. Mestrando do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação para Ciências e Matemática do Instituto Federal de Goiás - Campus Jataí. Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás – FAPEG, silvonguimaraes@hotmail.com>

4 Doutora em Educação pela UFG. Docente do Mestrado Profissional em Educação para Ciências e Matemática do Instituto Federal de Goiás – Campus Jataí. e-mail: vanderleida@gmail.com

dificuldade de se desenvolver uma gestão democrática efetiva. A comunicação entre gestores, professores, funcionários e comunidade nem sempre acontece, estabelecendo um distanciamento entre as pessoas e interações intersubjetivas autoritárias.

Consideramos como ponto inicial para a adoção de uma gestão democrática participativa não somente discursos efusivos, mas concepções e práticas que sustentam a conduta e a escolha desse tipo de gestão. Assim, dada a importância desse tema e a necessidade de se investigar a prática educativa para entendê-la como condição para sua transformação, este estudo propôs à seguinte problematização: quais são concepções e as práticas de gestão escolar adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO? As decisões e ações realmente partem de uma escolha em conjunto com professores, alunos, funcionários e comunidade externa? A gestão democrática de fato acontece? Quais as barreiras encontradas na execução de uma gestão democrática?

O objetivo central da pesquisa que resultou neste texto foi identificar a relação entre a teoria e a concepção de gestão adotada pelo gestor, além de conhecer a forma como os professores e a comunidade escolar concebem o trabalho da gestão atual, tornando como parâmetro a gestão democrática participativa.

Para responder às questões propostas, elaboramos e aplicamos um questionário com cinco questões, e para o tratamento dos dados coletados, fizemos um delineamento propondo uma reflexão a partir dos relatos colhidos e dos discursos apoiados em referências que sustentam a temática do estudo, ou seja, a gestão escolar.

A abordagem metodológica deste artigo é de caráter qualitativo e a pesquisa é do tipo estudo de caso, cuja finalidade é compreender as representações sociais de um grupo de professores, alunos, comunidade escolar e gestor sobre o que é gestão escolar.

Os resultados encontrados estão relacionados com outros estudos que contribuem para o entendimento da questão investigativa e que partem da concepção do que vem a ser uma “gestão escolar”, suas concepções e atuações na área da educação.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste artigo é de caráter qualitativo com enfoque no estudo de caso que tem como finalidade compreender as representações sociais de um grupo de professores, alunos, comunidade escolar e gestor sobre o que é gestão escolar. A fim de compreendermos esse construto social, utilizamos um questionário como instrumento de coleta de dados.

Os resultados encontrados estão relacionados com outros estudos que contribuem para o entendimento da questão investigativa e que partem da concepção do que vem a ser uma “gestão escolar”, suas concepções e atuações na área da educação.

I A INSTITUIÇÃO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao pensarmos em uma escola, temos a premissa de que ela seja prazerosa, alegre, democrática, autônoma e participativa. Porém, ao refletirmos sobre o papel relevante que ela exerce na formação de um cidadão, temos presenciado uma realidade em que o ambiente escolar passa por um abandono.

Para ser alegre, a escola necessita de atender o sentido elementar da palavra alegria, pode-se ir além e transformar o convívio com uma determinada cultura experienciando-a prazerosa e criticamente.

Desta forma, podemos reunir diferentes culturas, propor espaços para relações interculturais, e promover um convívio harmonioso às pessoas, no sentido de que uma não sobreponha à outra a sua legitimação. De acordo como Gadotti e Romão (1997), a escola deveria ser considerada um jardim, visualmente bonita, bem cuidada, festiva, alegre, autônoma e participativa.

Para o filósofo Georges Snyders, encontrar a alegria na escola

é perceber o que ela oferece de particular, de insubstituível e um tipo de alegria que a escola é única ou pelo menos a mais bem situada para propor: que seria uma escola que tivesse realmente a audácia de apostar tudo na satisfação da cultura elaborada, das exigências culturais mais elevadas, de uma extrema ambição cultural. (SNYDERS, 1988, p. 13).

A escola bem cuidada é aquela em que as pessoas convivem com respeito, ajudam mutuamente os outros, cuidam da escola e a organizam, deixando-a alegre e festiva. Se a escola não conta com espaços para convivência e ações solidárias e cooperativas, pode-se reivindicá-los e lutar por eles.

Nessa luta, a gestão tem importante papel a desempenhar. Quando falamos em gestão, lembramos do seu campo semântico e a definimos como forma de gestar algo, ordenar, administrar. As ações e a forma de conduzi-las podem contribuir para mudanças boas ou ruins na instituição escolar.

No art 14, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96 destaca-se a gestão democrática como um dos princípios da educação nacional, pressupondo-a como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Para Lück (2005, p. 17),

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.

De acordo com esse conceito, o gestor passa a agir de forma mais dinâmica, torna-se comprometido com os destinos da instituição escolar, além de unir os sujeitos da instituição escolar e da comunidade no fazer pedagógico.

Nota-se que a intencionalidade do discurso é a inclusão da comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até a comunidade externa da escola. Essa ação de incluir a comunidade e todos os sujeitos envolvidos na prática educativa torna-se um grande desafio na gestão.

Pela gestão democrática pode-se transformar as práticas escolares, conforme Libâneo (2004, p. 36):

A escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma. Compreende-se que a escola deverá estar mobilizada com os atores sociais dentro e fora do ambiente escolar. Na escola de gestão democrática o gestor é o sujeito que facilita a interação e participação da escola com a comunidade, de forma que a escola seja aberta a propostas inovadoras de forma participativa e democrática, visando o bem comum de toda comunidade.

Luck (2011) corrolabora com essa idéia ao destacar que a gestão democrática possui três princípios que a fundamentam: a descentralização do poder, a participação e a transparência. Esses princípios representam aspectos importantes na atuação dos gestores. Na descentralização do poder, possibilita que ações possam ser planejadas sem hierarquia; quanto à participação, proporciona a participação e a interação de todos os colegiados, professores, funcionários, alunos e comunidade externa para a resolução de um problema escolar; e por último, a transparência que parte dos dois princípios elencados sendo notória a clareza das ações e decisões tomadas para que prevaleça o último princípio.

Existem alguns instrumentos essenciais para o desenvolvimento da gestão democrática no âmbito escolar: os Conselhos Escolares e a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), ambos apresentam elementos centrais na prática da gestão democrática. O conselho

escolar, composto por representantes da escola e da comunidade escolar, oferece um significado democrático, pois os representantes, exercitando a ação coletiva, podem canalizar esforços em direção da renovação da escola, da busca de melhorias para o ensino e para a construção de uma sociedade mais democrática. (WERLE, 2003.)

O Projeto político pedagógico (PPP) também é considerado um instrumento relevante para a gestão democrática. Segundo Dourado (2003, p. 56), o PPP se caracteriza “[...] como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica.”

Percebemos o quanto é fundamental que a gestão se consolide nos princípios democráticos, porém há embates que dificultam sua efetivação. Um desses aspectos é o posicionamento do professor. Carvalho (2001, p. 59), destaca que “[...] os professores de uma escola precisam estar cientes de seu papel na forma de gestão democrática. Não é de valia nenhuma, uma gestão, onde os funcionários da própria escola não sugerem melhorias.”

Cabe, pois, aos professores e gestores desenvolver uma relação harmoniosa, pois ambos precisam de parceira para que o trabalho pedagógico seja bem sucedido. Requer-se dos professores comprometimento no desempenho de seu papel, que, além de mediar à aprendizagem, diz respeito à construção e reconstrução do espaço escolar juntamente com toda a equipe que nela atua.

Outro ponto que merece ser destacado é a mudança de gestores. Nos processos de transição de direção ocorre, muitas vezes, a mudança de propostas, e o que estava caminhado bem é esquecido. Isso é prejudicial ao processo educativo. A esse respeito, Luck (2011) salienta que

Por força dessa condição, deixa-se de aprender com elas e de utilizá-las para promover o avanço da educação. Por ficarem isoladas, não são sistematizadas, e nem reforçadas e, por outro lado, deixarem de ganhar o apoio e a sustentação que possibilitariam à continuidade necessária a solidificação das melhorias promovidas no ensino e criação de novos níveis de desenvolvimento. Em decorrência dessas situações, intensifica-se em geral a falta de referencial para apoiar e orientar os gestores de sistemas na realização de seu trabalho. (p. 30-31)

Os desafios para conduzir uma gestão democrática são muitos. Exigem-se mais do que a boa administração de uma pessoa, requer um fazer coletivo. Exige-se empenho de todos na busca do sucesso da escola nos seus aspectos materiais e humanos, a fim de que a escola seja um espaço-tempo para aprendizagens duradouras e humanizadoras.

II A GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITUAÇÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A gestão democrática está presente como princípio nas políticas educacionais. Um dos principais meios de assegurar que a gestão democrática não fique apenas na intenção é assegurar a participação das instituições escolares, oportunizando o envolvimento de todos os profissionais no processo da tomada de decisões e proporcionando uma relação e uma aproximação maior entre os professores e a comunidade escolar.

Dessa forma, nas instituições escolares, com essa participação busca-se encontrar bons resultados tanto na aprendizagem dos educandos quanto na prática pedagógica dos professores que ali atuam. A prática da gestão democrática tem como objetivo não experimentar as formas autoritárias de poder, e sim, decisões coletivas. Como afirma Veiga (2001, p.18),

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executora. (VEIGA, 2001, p. 18)

O conceito de participação envolve autonomia, ou seja, os profissionais são livres para conduzirem decisões nas instituições que têm uma gestão democrática e a autonomia é um dos princípios mais importantes no processo de construção do ambiente de trabalho.

De acordo com Gadotti e Romão (1997), a gestão democrática insere-se em seu próprio projeto político pedagógico, possibilitando aos membros da comunidade uma ruptura com o modelo de escola pública como aparelho burocrático do estado. Essa passa a ser uma conquista da comunidade, em que todos os segmentos assumem sua cota de responsabilidade na elaboração e na execução do projeto da escola.

Gadotti e Romão (1997) citam duas razões como justificativa para a implantação da gestão democrática: 1^a) a escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar o exemplo [...]; 2^a) a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino [...]" (GADOTTI; ROMÃO, 1997, p. 35). As duas razões em destaque mostram com muita clareza a necessidade de a equipe escolar ter objetivos comuns e desenvolver um trabalho integrado e coletivo.

Esses estudiosos também fazem um paralelo entre a autonomia e a gestão democrática, reafirmando o quanto é importante família e escola assumirem os mesmos objetivos educacionais, o que pode proporcionar um melhor ensino e aprendizagem aos

educandos. De acordo com Gadotti e Romão (1997), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino, uma vez que

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI E ROMÃO, 1997, p. 113)

Compreendemos que participação significa influência de educadores, pais e educandos na gestão escolar. Essa participação é uma conquista de todos os integrantes do processo escolar. Ao tornar-se a gestão democrática uma realidade no âmbito escolar, a escola passa a assumir um caráter diferente, mais humano, voltado para o aluno e para o bem-estar dos alunos, professores e de toda a equipe pedagógica. A prática de participação, como se observa, é um meio de se alcançarem os objetivos da escola de forma mais exitosa e democrática.

Portanto, a gestão democrática é um processo prolongado que demanda o envolvimento de todos os sujeitos envolvidos nas práticas escolares e implica mudança de entendimento do processo educativo e do papel da escola e atitude transformadora das práticas e da cultura escolar.

III A GESTÃO NA REALIDADE ESCOLAR: O CASO DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE RIO VERDE-GO

Para compreender as dificuldades encontradas na efetivação da gestão democrática em realidade escolar, propusemos a realização de uma pesquisa numa escola pública da cidade de Rio Verde-GO. Estabelecemos como objetivo específico compreender as concepções de gestão escolar de gestores e professores e as práticas adotadas na unidade escolar. Para isso, propusemos as seguintes questões aos gestores e professores da unidade escolar escolhida: Como se pratica a gestão nesta escola? Como são tomadas as decisões? Quais pessoas são envolvidas no processo decisório? Quais as barreiras encontradas na execução de uma gestão de caráter democrático? Como você, gestor ou professor, concebe e avalia a “autonomia escolar”?

Essas perguntas foram apresentadas em questionário, aplicado a dezesseis profissionais da escola, envolvendo gestor, professores e outros, cujo perfil de formação e atuação apresentamos na tabela 1.

TABELA 1 - Amostragem dos sujeitos envolvidos nesta pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Quantidade	Formação e atuação
Docentes	06	Ensino superior Pré-Escola entre 4 a 5 anos
Gestora	01	Pós-Graduação
Merendeira	01	Ensino fundamental incompleto
Recreadoras	05	Ensino superior incompleto
Coordenadoras	02	Pós-Graduação
Guarda	01	Ensino fundamental incompleto

Fonte: PEREIRA; BORGES (2015)

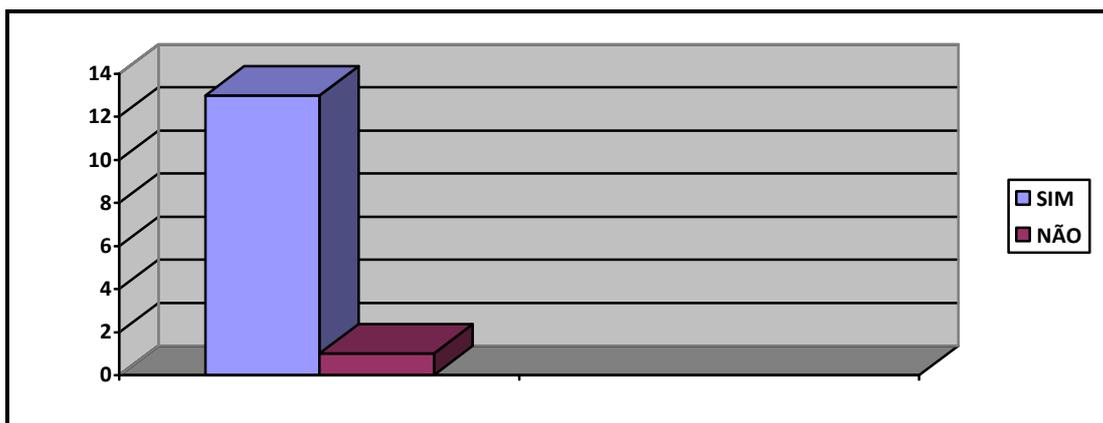
A primeira questão dizia respeito à prática da gestão escolar, na opinião dos profissionais daquela unidade escolar.



Fonte: PEREIRA; BORGES (2015)

A maioria dos professores que responderam aos questionários afirmou que a gestão era baseada na relação organizada entre a direção e a participação dos funcionários, dos alunos da comunidade escolar. Com essa resposta, inferimos que os professores compreendiam a gestão como democrática e de que a gestão praticada ali correspondia a essa concepção. De acordo com Gadotti e Romão (1997) a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

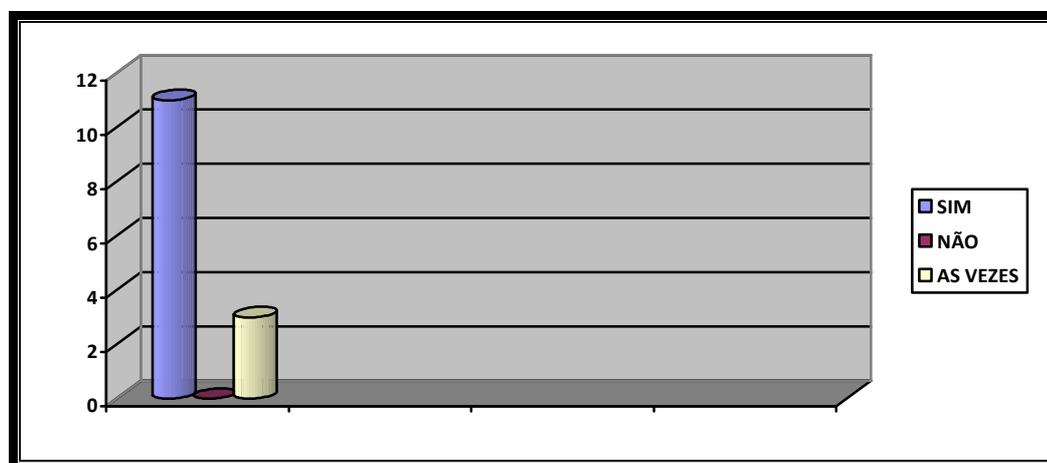
Já a segunda questão indagava como as decisões eram tomadas. Buscava-se conhecer se essas contavam com a participação dos envolvidos no processo.



Fonte: PEREIRA; BORGES (2015)

A maioria dos docentes respondeu que havia envolvimento de todos e que as decisões partiam do conjunto da equipe escolar. Essa resposta, certamente, tem relação com o princípio de que a gestão é participativa e que cada membro da equipe escolar tem sua responsabilidade sob a supervisão do gestor escolar. Gadotti e Romão (1997) afirmam que uma escola pública popular e democrática supõe a democratização de sua gestão e do acesso, além de uma nova qualidade de ensino que recoloca a questão da função social da escola.

A terceira buscou conhecer se a gestão democrática, de fato, era praticada ali.



Fonte: PEREIRA; BORGES (2015)

Os docentes, em sua maioria, responderem que a gestão democrática acontece na instituição escolar. Diante disso, Paulo Freire (1995, p. 91) assevera que

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

Assim, compreendemos que a escola precisa abrir espaço para que a comunidade escolar participe efetivamente das decisões que permeiam o ambiente escolar tornando a prática dessa participação real.

A indagação presente na questão quatro tinha relação com as barreiras encontradas na execução da gestão democrática.

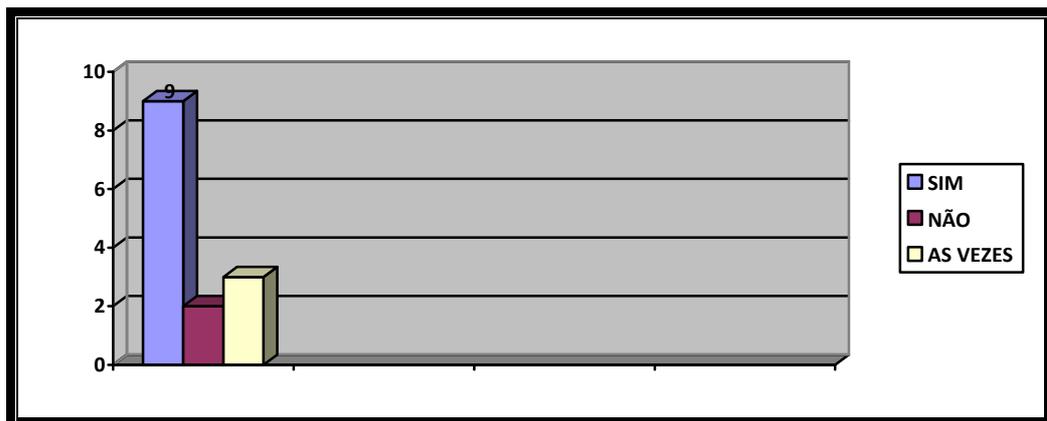


Fonte: PEREIRA; BORGES (2015)

A maioria dos docentes identificou como barreiras na execução de uma gestão democrática a divergência de pensamentos que perpassam o ambiente escolar e a ausência das famílias na vida de seus filhos. Uma minoria identificou a falta de interesse dos professores em participar dos processos decisórios e de tomada de decisão.

Para Robbins (2002, p. 330), a “[...] a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos”. Nesse sentido, ao exercer o papel de um líder, o gestor será capaz de articular um trabalho voltado para que todos os docentes caminhem na mesma direção, e com um único objetivo, pois um trabalho em equipe exige que o gestor reconheça as potencialidades de seu grupo, delegue funções, e valorize a função de cada membro dentro da instituição escolar.

A quinta questão foi relacionada à autonomia escolar. Perguntamos se, na concepção de Gestão Democrática, os sujeitos, como gestor, professor, integrante do conselho, via a autonomia escolar sendo praticada.



Fonte: PEREIRA; BORGES (2015)

O gráfico acima mostra que a maioria dos docentes respondeu que percebe a “autonomia escolar”, na medida em que as decisões vão sendo tomadas em comum acordo, por meio do conselho escolar nos encontros pedagógicos. Em contrapartida, há alguns servidores que não percebem a “autonomia escolar” uma vez, que em muitos momentos a escola precisa seguir ordens da secretaria municipal de educação e, também, devido ao comportamento de alguns funcionários que acreditam que a escola pertence a eles, o que pode acabar influenciando em decisões importantes.

Libâneo (2004, p. 102) afirma que

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

Portanto é notória a relevância da participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões, sobretudo, quando a gestão estiver centrada no coletivo e todos os docentes tiverem a oportunidade de expressar a realmente sua opinião.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é pautada por leis democráticas que auxiliam e ajudam o trabalho escolar. Diante disso, um novo perfil profissional passa a ser exigido para atuar nessa área, ou seja, alguém que consiga gerir de forma participativa e, principalmente, democrática,

além de estabelecer um relacionamento de liderança e participação para a comunidade escolar.

Com a aplicação dos questionários e as respostas recebidas, vimos que os sujeitos ainda encontram-se presos há um discurso de eficiência. A escola precisa romper com o véu sobre a gestão democrática e a sua efetivação nos espaços escolares. Existe, ainda, uma prática de gestão que, em sua maioria, atende à eficiência, acreditando-se que seja uma gestão participativa. Embora esta realidade esteja presente nos espaços escolares, podemos destacar que pequenos passos estão sendo galgados para a adequação da gestão democrática a uma administração participativa e eficiente.

Desta forma, constatamos que a gestora, ao ser questionado sobre a sua concepção e atuação frente à administração da escola, respondeu, nas cinco questões, que pratica a gestão democrática, e ressaltou que há uma participação efetiva dos professores, alunos e demais funcionários nas decisões tomadas por ela.

Os professores, em sua maioria, concordam que há uma comunicação entre a gestora e toda a equipe escolar nas decisões, porém uma minoria fez ressalvas quanto à autonomia escolar praticada, levando a uma reflexão sobre estes discursos que mostram a efetiva concepção adotada como participativa.

A gestão democrática implica envolver a comunidade em todos os processos, pois não é possível ter democratização se não houver participação dos membros da comunidade. Assim sendo, a gestão de fato democrática deve agir de forma a promover o envolvimento e assegurar a participação de todos nas tomadas de decisão e nas ações que a instituição desenvolverá.

Portanto, a gestão democrática atual implica em colocar a comunidade como uma extensão da instituição escolar, pois não é possível ter democratização se não houver práticas que remetam à participação dos membros da comunidade. No entanto, isso só acontecerá se a gestão escolar agir de forma democrática, considerando todos os aspectos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal**, São Paulo: Lex, 1988.

_____. Lei nº. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

CARVALHO, M. C. da S. **Progestão**: como construir e desenvolver princípios de convivência democrática na escola? Brasília, DF, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

BORGES, Fabiana Kalil **Gestão Escolar**: um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO, 2015.

DOURADO, L. **Gestão escolar democrática**: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia. Goiânia: Alternativa, 2003.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. OlhoD'água. 6.ed., 1995.

GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José Eustáquio (Org.) **Autonomia da Escola**: princípios e propostas São Paulo, Cortez, 1997.

LIBÂNEO, José. Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

PEREIRA, Natália Cristina Souza. **Gestão Escolar**: um estudo de caso sobre as práticas e concepções adotadas em uma escola pública de Rio Verde-GO, 2015.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.

SNYDERS, Georges. **A alegria na escola**. São Paulo: ed. Manole, 1988.

VEIGA, A Ilma Passos. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: Uma construção possível. 12ª edição. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

VIANNA, Ilca. Oliveira. Almeida. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: EPU, 1986.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.