

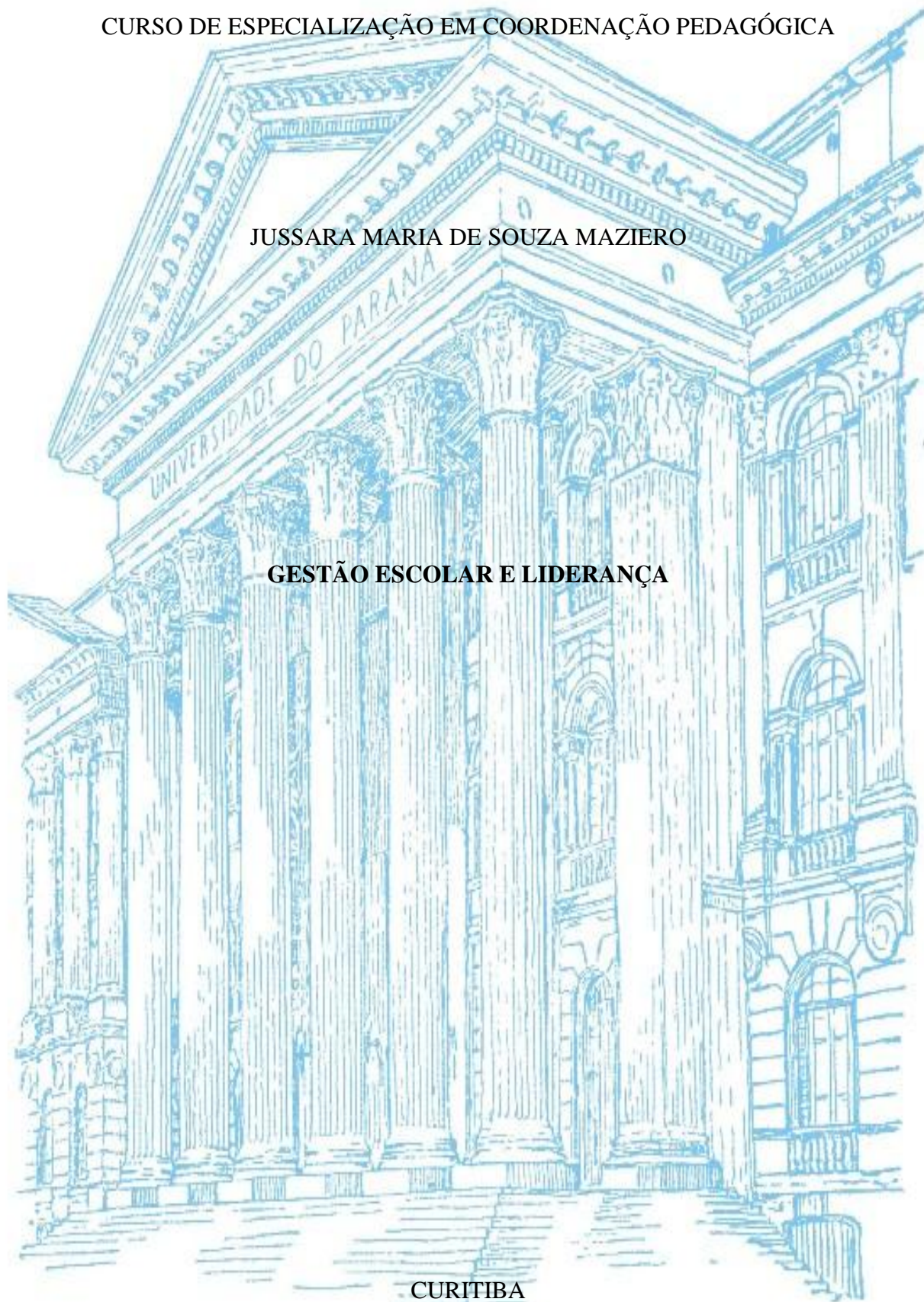
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

JUSSARA MARIA DE SOUZA MAZIERO

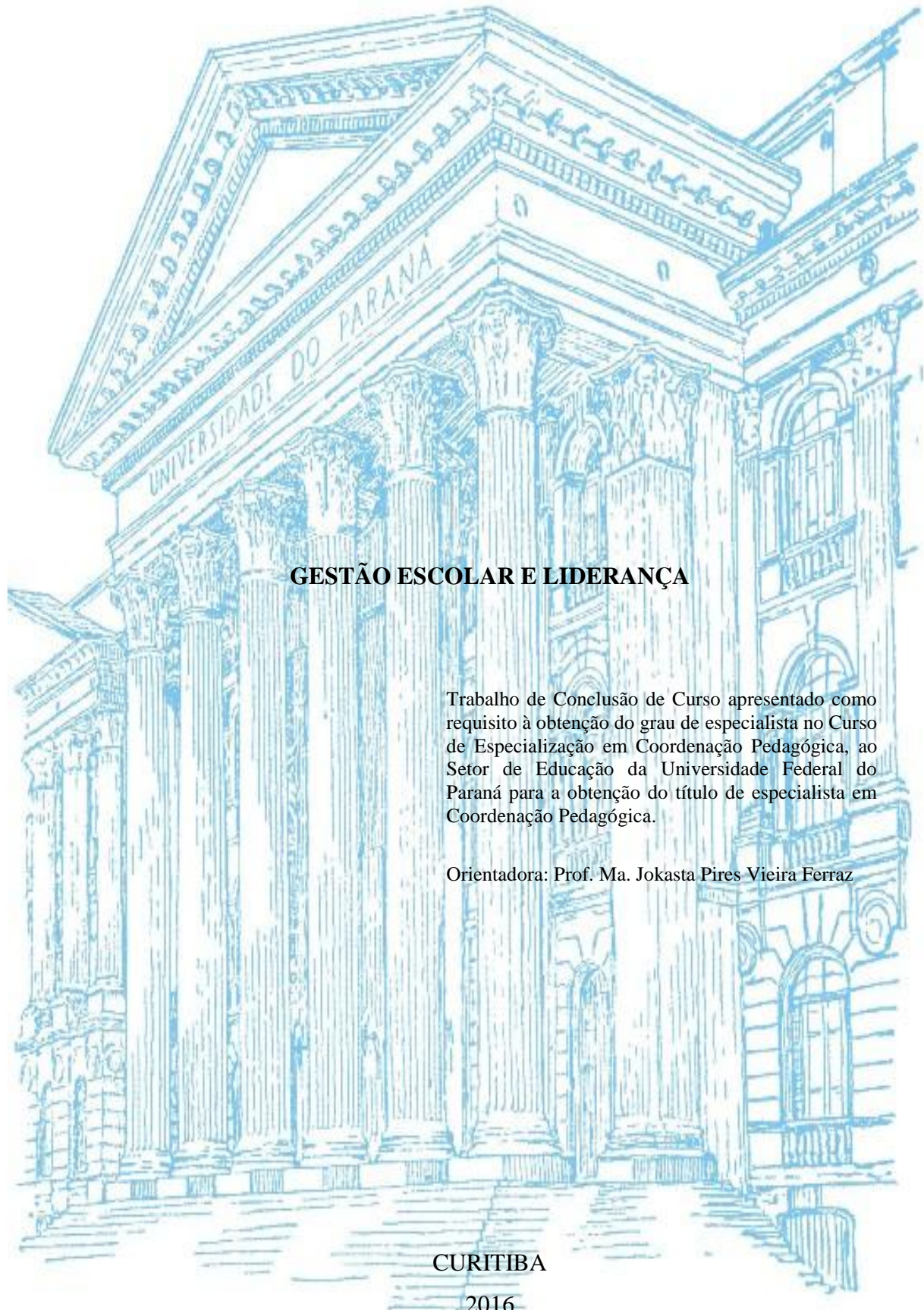
GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

CURITIBA

2016



JUSSARA MARIA DE SOUZA MAZIERO



GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, ao Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná para a obtenção do título de especialista em Coordenação Pedagógica.

Orientadora: Prof. Ma. Jokasta Pires Vieira Ferraz

CURITIBA

2016

RESUMO

Este artigo propõe uma abordagem sobre a temática da Gestão Escolar e Liderança. Objetivou-se identificar os conceitos do administrador escolar e de gestão escolar, bem como compreender as relações entre gestão escolar e liderança, identificando os tipos de liderança mais comuns entre os gestores escolares, e suas características mais significativas para ao final apontar as características da gestão escolar na atualidade. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica a investigação dos conceitos de administração escolar e gestão escolar demonstrou a possibilidade de um avanço educacional responsabilizando toda a comunidade escolar e as políticas públicas pelos resultados alcançados em relação à aprendizagem do educando. Nestas definições passou a ser integrado ao gestor escolar o conceito de liderança e como consequência da maneira como nossas escolas são lideradas, tomando como parâmetros a distribuição de poder e tomada de decisões, analisada nos três estilos de liderança: Autocrático, Democrático, Laissez – Faire. Recentemente, originou-se a teoria situacional, que instiga as pessoas a tomar iniciativas para resolver as situações com influência maior da situação do que a personalidade do líder. A referência teórica que subsidia o estudo é em Lück (2010) e Gonçalves, (2001), Paro (1996), Medeiros (2008) entre outros. Concluindo, a importância de uma participação ativa e contínua é que dá condições para que a gestão democrática aconteça na escola, constituída por todos os segmentos da comunidade escolar.

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Liderança.

ABSTRACT

This paper proposes an approach to the themes school management and leadership. The objective was to identify the concepts of the administrator and manager and school management, as well as to comprehend the relationship between school management and leadership, identifying the types of leadership that are more present among the school managers, and the most significant characteristics, to, finally point out the present school management characteristics. Using bibliographic research, the investigation of school management and administration concepts has shown the possibility of an educational advancement making all the school community responsible for the results accomplished regarding students learning. In those definitions, the concept of leadership started being embedded to the school manager and as consequences, the manner which our schools are lead, using as parameters: power distribution and decision making analyzed in three leadership styles: Autocratic, Democratic, and Laissez-Faire. Recently, the situation theory was originated, that instigates people to take initiative and solve situations with a bigger influence of the situations rather than the leaders' personality. The theoretical subsidy for this study is based in Lück (2010), Gonçalves (2001), Paro (1996) and Medeiros (2008). It is important that there is an active and continuous participation so that a democratic management model can be established in schools, constituted by people involved in a real educational change.

Key-Words: Education. School Management. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A finalidade deste artigo é aprofundar conceitos e conhecimentos acerca da função do gestor escolar e a sua relação com os três tipos de liderança apresentados por Luck: Autocrático, Democrático, Laissez – Faire (2010). Em complemento, a teoria situacional surgida recentemente, coloca como determinante para o estilo de liderança a situação em oposição à personalidade do líder.

A escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar. O gestor escolar hoje é um líder que articula as ações entre a escola e a comunidade, segundo Medeiros (2009):

O gestor escolar então tem que desempenhar o papel de líder da comunidade escolar. E o seu desafio principal é ao mesmo tempo político e pedagógico articulando ações entre a escola e a comunidade para que possa ser construído um projeto político pedagógico coletivo que vise transformação em uma instituição democrática e cumpridora da função social que é a de ensinar a ler, escrever e pensar. (MEDEIROS, 2009, p.110)

Com base nas informações acima podemos concluir que a escola precisa se adequar às mudanças impostas pela sociedade, como às novas exigências do mercado de trabalho e a globalização, haja vista que a função do gestor se transformou de um mero veículo de transmissão de ordens para algo muito mais abrangente que integra gestão de pessoas, liderança, gestão ambiental, entre outros.

Neste contexto podemos inserir dois novos conceitos o de Gestão de Pessoas que segundo Italiani (2014) vem se transformando do ambiente centrado em cargos em um ambiente com uma comunicação aberta, e, o conceito de liderança que vem sendo constantemente discutido e segundo Medeiros (2009) é um processo de dirigir pessoas em torno de um objetivo comum.

De acordo com essa realidade, surge então o questionamento a ser respondido no decorrer desse trabalho: qual a importância da liderança na gestão escolar? Este trabalho se justifica a partir da necessidade de se compreender as relações estabelecidas entre o gestor escolar e a liderança. Para tanto buscou-se identificar o conceito de administração escolar e o conceito de gestão escolar, bem como compreender as

relações entre gestão escolar e liderança, levantando os tipos de liderança, e suas características mais significativas e por fim apontar as características da gestão escolar na atualidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a melhor compreensão do assunto neste trabalho se realiza uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e se inicia com a definição dos conceitos de administração escolar e gestão escolar, bem como os conceitos e a importância da gestão democrática e participativa.

Esta pesquisa é de natureza teórica e bibliográfica, o que implica afirmar que não interferirá imediatamente no problema em questão, porém, não deixará de ser significativa, tornando-se um instrumento de reflexão para que posteriormente, professores coordenadores pedagógicos e gestores, consigam compreender estes conceitos como indispensáveis, sendo necessária para propor mudanças na realidade escolar.

A escolha pela pesquisa teórica e bibliográfica se sucedeu pela necessidade em confrontar os diferentes pontos de vista com o que os autores apresentam, buscando evidenciar a distância do que deveria ser a finalidade desta instância na organização escolar.

Em relação aos procedimentos metodológicos que serão desenvolvidos se realizou leituras de artigos acadêmicos, livros e monografias selecionadas, participações em encontros de estudo na área e observações no campo de trabalho.

3 ANALISE DE INFORMAÇÕES COLETADAS

3.1 OS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR

O termo administração pode ser compreendido como um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficácia, possuindo um determinado resultado.

Conforme Martins (1991,p.14), define que “[...] a administração é como o processo de planejar para organizar, dividir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando a realização de objetivos.”

Entretanto este conceito está imbuído de termos como: controle, produtividade e eficiência, o termo administração, enquanto atividade essencialmente humana, formou-se antes de a sociedade se organizar, a partir do ideal capitalista.

Outro autor que discute o termo administração dentro do contexto escolar é Paro (1996, p.35), define administração escolar como “[...]utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” Assim tantos os princípios, quanto as funções da administração estão relacionados aos fins e a natureza da organização social em qualquer realidade e determinados por uma dada sociedade.

O administrador Escolar também pode ser chamado de Gestor Escolar e, devido ao seu gerenciamento, assume responsabilidade sobre as atividades desenvolvidas e atos praticados na gestão; deve, portanto possuir conhecimentos que relacionados a essa entidade. O gestor escolar necessita de uma gama de competências para desempenhar suas funções, devido ao fato de trabalhar diretamente no processo ensino aprendizagem, ele necessita da participação de outras pessoas, da equipe pedagógica da escola e da comunidade escolar, pois ele não está sozinho para a tomada das decisões.

3.2 ENTENDENDO E CONSTRUINDO OS CONCEITOS DE GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA

Para que se compreenda os conceitos de gestão escolar e liderança é fundamental o entendimento da relação que ambas estabelecem.

Segundo Ferreira (2000, *apud*, GONÇALVES, 2001, p.25): “Gestão, do latim, *gestio-onis*, significa ato de agir, gerência, administração [...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização”. Este conceito está relacionado à gestão escolar, segundo Gonçalves (2001) através do fortalecimento da democratização do processo pedagógico, com a participação responsável de todos nas decisões que implicam em um compromisso coletivo com resultados educacionais. Por outro enfoque, segundo LÜCK (2000):

Podemos afirmar que compete aos responsáveis pela gestão escolar promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos, e de seus pais uma vez que se entende que é por esta participação que os mesmos desenvolvem consciência social, crítica e sentido de cidadania. (LUCK, 2000, p.18)

O fenômeno liderança está presente desde o surgimento das mais primitivas formas de aglomerados humanos.

Segundo Bass (2008), estudos antropológicos efetuados, tendo como base povos primitivos concluíram que o líder é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, independente dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais.

Neste sentido podemos citar LÜCK (2010), que afirma que a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas, porém, a gestão escolar é mais abrangente, pois trabalha com outras dimensões, como por exemplo: a gestão administrativa, a gestão de currículos, a gestão de resultados, etc. “Embora todas dependam do trabalho de gestão de pessoas, podemos concluir que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta uma sobreposição de significados e papéis”.

A teoria sobre estilos de liderança relaciona-se à maneira com que o poder está centralizado ou distribuído nos meios de liderança. Lück (2010) aponta três estilos mais comuns entre os gestores escolares: o autocrático, o democrático, o *laissez-faire*. A autora ainda enfatiza a teoria situacional, surgida recentemente, como complemento aos estilos de liderança.

O estilo de liderança autocrático, é o tipo de liderança ditatorial, onde o líder é o único responsável pela tomada de decisões, desconsiderando a opinião dos liderados. O sucesso das ações é determinado pela capacidade do líder, de, a partir da autoridade mobilizar os seguidores (MEDEIROS, 2009).

A liderança autocrática tende a ser muito útil em situações de crise em que decisões devem ser tomadas rapidamente e ações emergenciais devem ser assumidas prontamente sem hesitação, nem demora. Encontramos em Lück (2010) um depoimento que exemplifica esta tendência:

Quando recebi minha escola ela estava um caos; nada funcionava. As fotografias demonstram o descaso em tudo. Então eu comecei a pôr em ordem e hoje se pode ver que tudo está um brinco. Todos trabalham em ordem e respeito num ambiente saudável. (LÜCK, 2010, p. 76.)

Comumente o dirigente autocrático provoca, em geral, revolta nas pessoas que ele dirige, ou, então, uma passividade completa que se pode resumir da seguinte maneira: “É melhor fazer o que ele quer mesmo se eu achar que ele vai levar o

empreendimento ao fracasso; não adianta discutir, a culpa será dele e não minha; Também não vou fazer um pinga a mais do que ele ordenar” (NEILL, 1980, p. 65)

O estilo de liderança democrática possui como característica que as decisões são compartilhadas pela equipe, seguidas de ações colaborativas nas quais os envolvidos assumem responsabilidades pelo seu desenvolvimento e alcance dos objetivos. Este estilo de liderança é marcado como o fortalecimento da escola como um todo, que diante da eventual saída do gestor não ocorreria um vácuo que resultaria em um retrocesso na escola (LÜCK, 2010 p.79). As reações comuns no grupo são a interação, participação, trabalho, colaboração e entusiasmo.

Já o estilo *laissez-faire*, que significa literalmente deixar fazer, é conhecido não por um estilo de liderança, mas por sua falta. Medeiros (2009) aponta que a falta de direcionamento definido e de objetivos pré estabelecidos, acarreta em efeitos negativos na escola, pois o grupo tende a evoluir segundo sua própria vontade, tempo e interesse. Como resultado dos poucos cuidados dados as questões administrativas e organizativas necessárias a sustentação e bom funcionamento da unidade têm se o descontentamento do grupo com sua própria produção e eficiência, daí porque o estilo tem sido identificado como ineficaz. Em ultima análise, convém acrescentar que o grupo fica perdido e sem coesão quando se faz presente este tipo de liderança.

A teoria situacional, é a mais recente dentre as mencionadas, enfoca liderança como emergente de situações e desafios diferenciados, que instigam pessoas a tomar iniciativas para resolvê-las. Depende mais da situação do que da personalidade. Segundo esta teoria, o enfoque principal é sobre a situação, e não sobre o líder ou seu estilo de liderança. A liderança situacional emerge do pressuposto de que a liderança se expressa em acordo com as exigências da situação que inspira e demanda comportamentos diferenciados, marcados pela iniciativa e criatividade (Lück , 2010, p.89). O grupo se sente motivado e seguro.

De acordo com o Lück (2010) os estilos de liderança são tomados como parâmetros para nortear as ações mais efetivas da liderança em determinada situação. Em contraposição ao afirmado anteriormente cada uma das teorias apresenta suas próprias limitações por não considerar as situações como um todo. Neste cenário se faz necessária à flexibilização das teorias de liderança a fim de que se possa analisar as diferentes perspectivas de uma situação, uma vez que cada uma delas apresenta sua contribuição significativa para a orientação dos processos sócios-educacionais.

3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A gestão participativa envolve a participação dos sujeitos que atuam na escola como: diretores, pedagogos, professores e demais funcionários, alunos e sua família e a comunidade do entorno nos seus processos de organização e gestão. Assim considera-se a participação como um tema próprio para se efetivar uma gestão de fato democrática. Na elaboração de um projeto em comum, encontra-se na possibilidade real da participação dos diferentes atores do processo pedagógico nos destinos da escola.

Segundo Paro é “preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/impede a participação dos usuários”(Paro, 1995, p.304). Isto é, além das regras e regulamentos, é necessário pensar sobre a cultura de relações estabelecida na escola e em que medida as concepções de autoridade e hierarquia que estão sendo compartilhadas se refletem na possibilidade real de participação.

Quando se fala em democracia, logo vem a mente os princípios que a regem, ou seja, liberdade, igualdade e justiça social. Para Freire (2000, p.25) “[...] uma rede pública pode ir criando em sistemas as condições de ser democrática, na medida em que, mobilizando-se e organizando-se, lute contra o arbítrio, supere o silêncio que lhes é imposto.”

A gestão democrática foi instituída pela Constituição Federal e promulgada no ano 1988, contou, em sua elaboração com diversos setores da sociedade e com a participação dos educadores que estavam empenhados no sentido de democratizar as políticas públicas de educação do ensino público como um dos princípios basilares. (AGUIAR, 2008). A Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional, aprovada em 1986, estabelece claramente em seus artigos:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (LDB 9394/96).

O princípio da gestão democrática, que estabelece o compromisso e a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar e a garantia dos sistemas de ensino de assegurar as escolas públicas de educação básica, a gradativamente de autonomia pedagógica-administrativa-financeiras.

Para Silva (2006) a legislação educacional brasileira tem possibilitado à comunidade escolar a abertura de espaços para que possa iniciar um processo de participação na educação. Nossa lei maior, a Constituição Federal de 1988, incorpora em seu texto, pela primeira vez, a gestão democrática do ensino público (Art. 206, inciso VI). De acordo com o referido autor (SILVA, 2006) o artigo 53 da lei nº 8069/90 Estatuto da Criança e do Adolescente: “direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”. Temos também, na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394/963, a possibilidade da participação comunitária na gestão escolar:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: 1. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; 2. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente. (...) os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (...)” (artigos 14 e 15). (SILVA, 2006, p. 23)

Devido às semelhanças que ambos modelos apresentam, podemos incluir a comunidade na tomada de decisões no âmbito escolar, pois conforme esclarece Lück (1996), todos na comunidade escolar são responsáveis pelos resultados, promove a redistribuição das responsabilidades, e buscando juntos resolver as inadequações estruturais existentes.

A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização em seu processo decisório (Lück, 2000). Ainda, de acordo com Lück:

Em organizações democraticamente administradas – inclusive as escolas - os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho, e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir a escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LÜCK, 2000 b, p.15)

Os principais mecanismos que constituem a gestão democrática do ensino e constituem-se na:

[...] descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa dos negócios educacionais; eleição direta e secreta para dirigentes de instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas; a supressão do Conselho Federal de Educação em razão do seu caráter marcadamente privatista; os colegiados escolares que eleitos pela comunidade escolar, deveriam frear arbitrariedades perpetradas pela administração de sistema e da escola. (EVANGELISTA; MORAES; SHIROMA, 2004, p.41).

Em outras palavras, o processo de construção da gestão democrática na escola implica de forma direta em mudanças nos mecanismos de gestão implantados pela concepção de administração de empresas na escola e no sistema de ensino como um todo, caracterizado pela centralização das decisões e burocratização da escola, condizentes como o modelo capitalista de sociedade. Na visão de Ledesma (2008), construir a gestão democrática significa:

Desligar-se dos pressupostos da administração de empresas transplantados para a escola; compartilhar o poder, pela gestão colegiada e participação de todos no processo decisório das questões educacionais e dar início à construção de uma instituição escolar autônoma em todas as instâncias: didático-pedagógica, administrativa e financeira (LEDESMA, 2008, p.21).

Desta forma o foco da gestão democrática é a valorização, a participação da comunidade, pais, alunos, professores, seja no compartilhamento do poder, de elaboração e implementação do Projeto Político, ocasião de encontro entre Estados e de todos os envolvidos para definir o que se quer, onde se quer chegar e principalmente como chegar é o ponto inicial e operacional para a implementação da gestão democrática através do bom senso e na busca do diálogo entre a escola e de toda a comunidade.

A gestão democrática vai conquistando seu espaço e lugar, mostrando as vantagens do trabalho coletivo e a participação e o envolvimento da equipe de uma forma atuante, com ideias claras, objetivas, a escola deve ter o compromisso com a democratização do saber, entendendo que o conhecimento é herança da humanidade e direito de todos perante a Constituição Federal.

Uma escola de boa qualidade se constrói com este modelo de gestão prestando atendimento aos alunos e comunidade, oportunizando a ampliação e aplicação do

conhecimento já construído pela humanidade. A participação de todos os envolvidos permite chegar a soluções mais rápidas e que atendam a maioria através da ação educativa e pedagógica de uma maneira coerente. A relação entre as pessoas é uma relação horizontal, ou seja, entre iguais. Dessa forma, não se deve negar ao outro, senão estará negando a si próprio. Reconhecer os direitos dos outros, pois somente assim os seus também serão reconhecidos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Ao longo do presente artigo foi possível verificar que a mudança no papel do gestor escolar que passou a integrar o conceito de liderança e como consequência da maneira como nossas escolas são lideradas, tomando como parâmetros a distribuição de poder e tomada de decisões, e que a evolução do sistema político pedagógico o gestor tornou-se o articulador de ações entre a escola e a comunidade.

A partir das leituras realizadas os papéis adotados pelos líderes ou gestores autocráticos que são centralizadores, controlam e fiscalizam, não desenvolvem o espírito de iniciativa de sua equipe, apenas atribui as tarefas em partes não revelando as em completo nem os seguintes passos deixando seus subordinados depressivos, frustrados e agressivos em relação a ele.

Os líderes *Laissez-faire*, tem atitudes passiva na liderança, não expressa crítica, confia nas decisões de cada um individualmente, mas possui falta de firmeza por não ter clareza em seus propósitos, deixando seus subordinados descontentes.

Já o líder democrático privilegia a participação do grupo onde estimula e orienta discussões que buscam situações favoráveis a cada pessoa para que se desenvolva ao máximo, faz críticas, porém construtivas e trabalha com direitos e responsabilidades.

A evolução do modelo de administração rompeu velhos paradigmas e buscou processos de humanização, transformando a escola em um espaço participativo e de respeito mútuo, com mudanças de atitudes e orientação conceitual, haja vista que a tomada de decisões é de forma coletiva com compreensão dinâmica e com ações colaborativas nas quais os envolvidos assumem responsabilidades pelo seu desenvolvimento em buscas dos objetivos propostos.

Assim sendo, qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas, dirigidas a superação da atual escola básica, há que se ter como princípio

norteador uma gestão e uma liderança escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua especificidade como um processo pedagógico e a sua dimensão democrática.

Frente aos desafios que a escola e os sistemas de ensino enfrentam na contemporaneidade (como por exemplo, a ampliação da obrigatoriedade da educação dos 4 anos 17 anos e o cumprimento das metas no Plano Nacional de Educação 2014-2024) se faz muito importante a liderança na gestão escolar por parte do gestor, articulando a comunidade escolar em prol de uma educação pública, gratuita e de qualidade para todos e todas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n.31, p.129-144,2008.

BASS, B. M. **The bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**, lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Senado Federal, 1996

EVANGELISTA, Olinda; MORAES, Maria Célia Marcondes; SHIROMA, Eneida Oto. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 41.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz, 2000

Gestão escolar democrática. S.I.: Youtube, 2013. Colorido. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

GONÇALVES, Juçara dos Santos; DO CARMO, Raimundo Santos. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade da Amazônia, 2001. Disponível em: http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/Gestao_Escolar.pdf - Acesso 12 de fevereiro de 2016.

ITALIANI, Fernando. **Gestão de pessoas a principal ferramenta para o sucesso**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/gestao%20de%20pessoas.htm> Acesso 15 de fevereiro de 2016

LEDESMA, M. R. K. **Gestão escolar: desafios dos tempos**. 2008. 157f. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, Brasília, v.17, n.72, p. 11-33, fev./jun.2000a. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989> - Acesso 05 de março de 2016

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Katia Siqueira de. et. **Al A escola participativa**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000b.

JACOBS, Thomas Owen. *Leadership and exchange in formal organizations*, Alexandria, VA: *Human Resources Organization*, 1970. p.232.

MEDEIROS, Fabíola de, GUSMAO, Ivonaldo Brandani, et. Al. **Módulo 5: Gestão patrimonial, financeira e relações de liderança**. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2009.

NEILL, A. L. **Liberdade sem medo**. São Paulo: Ibrasa, 1963, p. 65.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

PARO, V. *Por dentro da escola pública*. São Paulo: Xamã, 1995.

SILVA, Nilson Robson Guedes. A participação da comunidade na gestão escolar: dádiva ou conquista. **Revista de Educação do Anhanguera Educacional**. V.09, n.09, 2006. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/reduc/article/viewFile/195/192> - Acesso 09 de março de 2016.