ISSN: 2358-8829

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ENTRE O PRESCRITO NA LEI E O VIVIVO NA REALIDADE

Emerson Nunes de Almeida 1
Louise Jar Pereira de Araújo 2

RESUMO

O presente artigo aborda a temática da gestão escolar democrática orientada pela Constituição Federal de 1988, analisando também a tensão existente entre o que está preconizado na legislação educacional nacional e a sua efetiva concretização no cotidiano das Instituições de ensino. Partindo do princípio constitucional e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), que estabelecem a gestão democrática como princípio do ensino público, o estudo problematiza os desafios e as contradições enfrentados para a sua implementação no chão das escolas. A pesquisa discute como o ordenamento jurídico e os seus mecanismos legais, como a eleição direta de gestores, a criação de conselhos escolares, a criação do conselhos de classes com participação dos alunos e do Grêmio Estudantil fomenta a autonomia pedagógica e financeira no interior da escola. Mesmo com todas essas crescentes nas leis, nem sempre conseguimos traduzir em práticas participativas e inclusivas. Fatores como a cultura escolar centralizadora, a falta de formação continuada, as desigualdades socioeconômicas e a resistência à partilha do poder são apontados como entraves que distanciam o "prescrito" do "vivido". Além disso, observa-se que a mera existência de instâncias colegiadas não garante, por si só, a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, sendo frequente a reprodução de hierarquias e a concentração das decisões nas mãos de poucos. A precarização das condições de trabalho docente e a sobrecarga de atividades também dificultam o envolvimento mais ativo dos professores nos processos decisórios. Ao confrontar a teoria legal com as experiências reais, evidencia-se que a democracia escolar não se decreta, mas constrói-se diariamente por meio do diálogo, experiência e principalmente da vivência e do envolvimento da comunidade escolar e da superação de práticas autoritárias e hierarquizadas. Conclui-se que, para além do cumprimento formal

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

da lei, é necessário um esforço coletivo para fortalecer os espaços de decisão, investir em formação continuada para a participação e garantir uma gestão verdadeiramente democrática, que promova a qualidade social da educação e a formação cidadã dos estudantes.

Palavras-chave: Gestão escolar democrática. Legislação educacional. Participação. Políticas públicas. Prática pedagógica. Desafios.

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

INTRODUÇÃO

A finalidade deste trabalho é demonstrar as novas estratégias para a gestão escolar democrática no século 21. O desenvolvimento educacional, observado como um extenso e complexo mecanismo social, questiona, na atualidade, métodos, ferramentas e movimentos guiados para alcançar resultados positivos e significativos. A contemporaneidade evidencia tanto na gestão escolar como no universo peculiar nas salas de aula a produção de novas formas de vivência escolar e de experimentações, reformulando, assim, ideias e metodologias ativas no denso processo de formação do cidadão.

De acordo com as literaturas consultadas destacou-se na teoria a importância da participação de uma gestão bem administrada e do gestor ser o sujeito que incentiva e auxilia sua equipe, desempenhando o papel de líder. Para que isso aconteça é importante que ele compreenda que o líder sabe dividir as suas responsabilidades. Isso faz com que todos se sintam parte da escola e trabalhem em prol de uma educação de qualidade.

As mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais, científicas e tecnológicas no mundo são evidentes e influenciam direta e indiretamente na organização da sociedade e da educação. Com isso, a função social da escola também mudou pois, consequentemente cabe a ela formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres. Também deverão ser capazes de compreender a realidade em que vivem, preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. A função básica da escola é garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo.

Portanto, a escola se compromete a ir além da mera transmissão de informações sistematizadas, garantindo aos alunos a capacidade de buscar informações de acordo com as exigências de seu campo profissional ou individual e necessidades de desenvolvimento. Deve preparar os alunos para a aprendizagem ao longo da vida, que continua mesmo após o término da vida escolar.

E para cumprir sua função, a escola deve levar em consideração os costumes da sociedade, sejam eles sociais, políticos, econômicos ou culturais. Nesse sentido, é

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

necessário conhecer as expectativas da comunidade onde a escola está localizada, quais são suas aspirações, organização, sobrevivência, hábitos, e valores, para a partir daí, auxiliar na compreensão e na transformação social. Por isso é preciso clareza sobre homens e cidadãos que querem formar, implementar práticas pedagógicas comprometidas com a comunidade, concretizando ações que interfiram no meio e que o façam evoluir.

A pesquisa bibliográfica buscou articular artigos que trazem para discussão temas ligados a gestão escolar, além da gestão democrática, com autores que entrecruzam a pesquisa como: Lück (2000), Libâneo (2004), Tooping (2002), Casartelli (2007), entre outros.

O presente artigo encontra-se organizado em três seções. A primeira traz a introdução com apontamentos sobre o atual contexto educacional brasileiro, a segunda seção foca no contexto de gestão escolar, a importância da equipe pedagógica, e os desafios e estratégias dos novos gestores e a seção final do artigo traz algumas considerações acerca da temática investigada.

GESTÃO ESCOLAR

O desenvolvimento da educação, vista como um vasto e complexo mecanismo social, passa a desafiar os métodos, ferramentas e movimentos direcionados para alcançar resultados positivos – e importantes. A contemporaneidade evidencia – tanto na gestão escolar como no próprio universo das salas de aula – da criação de novas experiências escolares e formas de experimentação, reformando ideias e metodologias ativas no denso processo de formação de cidadania.

A gestão educacional é o trabalho de organização de um sistema escolar influenciado pelo contexto histórico e social em que está inserido. É um campo de atividade destinado a dirigir, organizar, gerenciar, planejar, bem como controlar e avaliar o trabalho realizado. "Eficiência significa atingir metas avançadas de acordo com as novas necessidades de mudanças socioeconômicas e culturais por meio da dinâmica do talento humano, organizado
sinergicamente" (LÜCK, 2009, p. 2).

Vale ressaltar que a gestão escolar enfrenta problemas com plexos no dia a dia, que exigem dos supervisores atitudes diferenciadas em seu trabalho. Para Libâneo (2004), a gestão escolar é uma tarefa administrativa e pensar a gestão desse espaço nos leva a

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

muitos desafios, pois organização e gestão escolar são dimensões profundamente articuladas, pois, uma escola não é a soma de suas partes, mas um todo que está interligado. O objetivo é articular as orientações e o pensamento pedagógico das autoridades na prática cotidiana, por meio do conhecimento da realidade e de todos os participantes do processo educativo.

Entende- se que nos últimos anos tenha surgido na educação brasileira uma nova concepção de gestão escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar. Anterior à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996a) a escola era gerida com princípios baseados na gestão escolar que se encontravam nos princípios da racionalidade limitada; pela adesão ao modelo de gestão científica ou à escola clássica; linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de

sentido limitado (CAMPOS; SILVA, 2009).

Segundo Lück (2006, p. 35), o "bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior".

A partir da promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a LDB (BRASIL, 1996a) o movimento de democratização, descentralização e autonomia passou a pautar novas formas e mecanismos de organização escolar. As atividades na escola per mitem que a escola e a comunidade local participem da tomada de decisões educacionais, o que aumenta a responsabilidade e a eficácia do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009).

Compreende-se que a gestão escolar nessa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, que se pratica com base nos princípios democráticos da educação e como referência para organizar e direcionar o trabalho educacional. Nesse novo paradigma, o gestor passa a atuar com mais dinamismo, dedicando-se aos objetivos da instituição de ensino. Portanto, enquanto a administração escolar se concentra na organização e no direcionamento dos recursos, os gestores escolares se concentram na visão estratégica. Segundo Casartelli (2016):

Observa-se atualmente uma competição elevada e uma necessidade de um posicionamento claro e diferenciado por parte das instituições educacionais. As

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

transformações constantes do ambiente têm direcionado as organizações a buscar alternativas de gestão, e com o segmento educacional não é diferente. Reavaliar a gestão organizacional, ter ideias inovadoras e criativas passou a ser condição fundamental para continuar atendendo à missão e perseguindo a visão de futuro (CASARTELLI, 2016, p. 216).

O autor destaca que "uma decisão estratégica é tomada quando a organização em uma determinada situação mostra qualidades e habilidades como pensamento crítico, interdependência sistêmica, incerteza, riscos e, principalmente, inovação e criatividade". (CASARTELLI, 2016, p. 216). A estratégia torna-se uma norma, uma forma de pensar no futuro, ou seja, a continuidade do comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLS TRAND; LAMPEL, 1998).

O sucesso de uma instituição educacional depende de sua capacidade de ser inovadora e criativa em suas estratégias s (CASARTELLI, 2016), assim como os líderes devem ter visão, habilidades emocionais para lidar com os desafios dos ambientes interno e externo e capacidade de gestão de pessoas para integrar diversos membros da equipe. A esse respeito, Lück (2000) destaca que:

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional (LÜCK, 2000, p. 15).

A gestão escolar deve priorizar a participação dos diversos atores da escola, uma vez que, segundo Lück et al. (2002), existem seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar. Assim, uma gestão escolar eficaz requer a criação de um ambiente participativo, independentemente da tendência burocrática e centralizadora ainda presente na cultura organizacional das escolas e do sistema educacional brasileiro.

Assim, pode-se dizer que a tarefa dos supervisores é criar oportunidades de participação da comunidade educativa, uma vez que a participação de educadores, alunos e seus

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

familiares promove o desenvolvimento da consciência social crítica, do sentido de cidadania e da corresponsabilidade com o processo educacional. A esse respeito, Lück et al. (2002) destaca seis ações essenciais que os gestores devem tomar para transformar os relacionamentos escolares atuais, para criar um ambiente que promova o envolvimento da comunidade escolar, tanto interna como externa. Essas ações são:

1.Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; 2. Promover um clima de confiança; 3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; 4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços; 5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; 6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto (LÜCK et al., 2002, p. 18-19).

O novo paradigma de gestão escolar refere-se à adoção de práticas de gestão interativas, participativas e democráticas, caracterizadas pela corresponsabilidade de todos os participantes do processo de aprendizagem. Dessa forma, o gestor é visto como um líder inspirador e servidor, que cria parcerias e busca desenvolver sua equipe e sua instituição. O gestor escolar, como líder de sua equipe de trabalho e representante da escola frente a comunidade, deve ter a pré-disposição de realizar um trabalho coletivo, estar aberto ao diálogo com os diferentes grupos existentes dentro e fora da escola, buscando a maior interação possível em favor da instituição. A sua postura democrática e de liderança se revela por meio da sua própria concepção sobre educação e ensino como fontes de solidariedade, de mudança e emancipação social.

Lück (2008) descreve liderança como uma ação, o gestor pode ser influência positiva a todos, garantindo o funcionamento da escola com foco na aprendizagem dos alunos, mantendo a coerência dentro de todo o trabalho educacional e promovendo o desenvolvimento em todos os segmentos.

A partir da descrição da importância do gestor escolar desenvolver a liderança, Meneghetti (2013) ressalta que o líder constrói a função, restaura e aperfeiçoa, tornando-se assim um artesão do seu trabalho. Ainda, segundo Meneghetti (2013), o líder tem três características fundamentais.

a) superioridade de potencial humano de nascimento, no que se refere ao talento de fazer e coordenar; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devido a decisões intuitivas (Meneghetti, 2013, p. 32).

Segundo Meneghetti (2013), o sujeito líder tem potencial natural, conhece as necessidades e tem intuição. Essas características auxiliam no processo de liderar e têm a ação dentro de si. O instinto de liderança dá-se frente a um problema e a resolução da crise. A escola deve ser gerida por líderes que saibam servir e construir um ambiente de harmonia entre todas as partes para que exista funcionalidade de valores e produção. Para Lück (2009) enfatiza que:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos (LÜCK, 2009, p. 25).

Diante do exposto, a gestão escolar em seu papel de liderança enfrenta diariamente muitos desafios e situações difíceis, que exigem atitudes diferenciadas e qualificadas em suas atividades. Por isto, argumenta-se que é necessário a participação destes gestores em formações continuadas, que permitam a gestão dinamizar, liderar e gerenciar as atividades, os recursos, os projetos e as pessoas no contexto educacional, caso contrário o gestor poderá apresentar dificuldades no exercício do seu ofício.

A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE PEDAGÓGICA

Para que a escola alcance seu ideal e ofereça educação de qualidade aos seus alunos, o gestor deve estar envolvido em to dos os aspectos da escola, inclusive a pedagógica, pois com uma organização pedagógica bem administrada, proporciona a melhor oportunidade de ensinar. O gestor escolar deve conhecer a realidade de toda a escola e participar efetivamente de todos os eventos para que possa traçar quais metas deve seguir para alcançar o sucesso esperado e para que os alunos possam ter uma educação de qualidade

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

para que o ensino-aprendizagem seja de fato um norteador para a vida acadêmica do aluno.

Entre os fatores mais importantes que determinam a gestão da qualidade do processo pedagógico da escola está a forma como o diretor participa do processo de aprendizagem dos alunos, não apenas em uma gestão voltada para o lado administrativo, para isso ele deve contar com o apoio de toda equipe escolar, fazendo desta forma uma gestão participativa, onde toda equipe escolar possa participar de todas as decisões referentes a instituição escolar, segundo Urban, Schebel e Maia (2009, p. 87),

Ao tratar da didática na organização do trabalho, ressaltam que: É necessário pensar a didática para além das simples renovações das formas de ensinar e aprender de novos procedimentos de ensino, ou em mais uma forma de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mais do que isso, a didática tem como compromisso buscar práticas pedagógicas que promovam um ensino realmente eficiente, com significado e sentido para os educandos, e que contribuam para uma transformação social.

Portanto, o gestor da escola deve avaliar constantemente o projeto com todos os participantes envolvidos no ensino-aprendizagem, pois com o efetivo comprometimento da equipe pedagógica é possível delimitar todos os problemas e questões relaciona dos à escola, em conjunto com todos os participantes, as soluções podem ser encontradas mais facilmente, e todos podem ganhar experiência, para que todo o processo funcione de forma eficiente e eficaz, para que se encontre um norte para as tomadas de deci sões, no que se refere a escola.

A equipe pedagógica liderada pelo gestor pode preparar coletivamente todas as questões relacionadas a todos os níveis da instituição, para que o ponto de vista autoritário não surja mais e o líder seja visto como um membro da equipe, e não só como aquele que tem poder em uma instituição, como aquele cuja tarefa é apenas dirigir as decisões para que outros as executem.Em 2007, foi publicada a Lei de Gestão Democrática, que estabelece que todos, não apenas a equipe diretiva, são responsáveis pelas atividades na escola. O gestor escolar não perde seu papel de liderança e coordenação, apenas recebe apoio de todos os participantes do processo escolar, como professores, pais e auxiliares. De acordo com Ferreira (2009, p. 172).

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o
currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros (FERREIRA, 2009, p. 172).

Para avaliar se a organização pedagógica atingiu seu objetivo, é necessário avaliar a aprendizagem dos alunos. Cada aluno deve ser avaliado individualmente de acordo com o ritmo de aprendizagem, para que as crianças participantes da aula tenham mais confiança em seu aprendizado, pois cada um tem uma dificuldade de aprendizagem diferente, quando são avaliados e acompanhados de forma individual eles se sentirão mais capazes para aprender e assim a escola e a equipe pedagógica estarão cumprindo seu papel.

A qualidade na gestão nos faz entender que quando um gestor assume o papel de mediador e articulador das propostas pedagógicas, buscando solidificar a participação coletiva através das discussões, reflexões, ações e avaliações constantes do seu trabalho de gestão, favorece o comprometimento da escola em fortalecer nos seus colaboradores um hábito democrático, assegurando companheirismo e a compreensão de que um trabalho em parceria garante melhorias generalizada que, por consequência, traz melhoras nos indicadores e diminuição do abandono e da reprovação.

A partir da concepção contemporânea de gestão escolar e de vivermos em um mundo globalizado, associado às novas exigências educacionais e sociais, muitos são os desafios dos gestores, uma vez que o papel do gestor vem sofrendo uma profunda ressignificação, onde se faz necessário novas competências, habilidades e atitudes.

A gestão do século XXI considera o seguinte cenário: um mundo em constante transformação, marcado por mudanças que vão desde a invasão dos smartphones até a adoração dos youtubers. Portanto, a gestão do século XXI está atenta ao desenvolvimento de habilidades nos alunos. Estamos tratando de habilidades como criatividade, resolução de problemas, autonomia de aprendizagem, entre outros atributos.

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DOS NOVOS GESTORES

Não é nada fácil ser educador no século XXI, os alunos cada vez mais estão achando a escola um local ruim de ficar, aliás já ouvimos claramente que muitos vão à escola apenas para interagir com os seus colegas, com as novas tecnologias que se desenvolvem rapidamente e de forma absurda, e ainda junte a isso o fato de que os novos ídolos dos adolescentes são youtubers, produtores de conteúdo do site de vídeos youtube, que dizem claramente que não aprenderam e não precisam, pois o que eles fazem não necessita conhecimento "da escola" para tal empreitada.

E uma das coisas mais interessantes que encontramos para facilitar o relacionamento com alunos que não tiveram a mesma formação que nós é conhecê-los, saber como é o seu dia a dia e como eles se encaixam na rotina escolar. Segundo Lück (2009):

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional. Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento (LÜCK, 2009 p. 128).

Os gestores das escolas, passam por desafios diários, para que se possa manter a qualidade do ensino-aprendizagem e para manutenção da escola em todos os sentidos. Em uma época de mudança, faz-se necessário transformar a realidade a qual fazemos parte, ou seja, as práticas educativas.

Portanto, para que este fato se concretize, a escola precisa ter uma vivência de gestão escolar democrática, baseada na participação, num crescente processo de renovação. Não se admite mais as velhas práticas rotineiras e ultrapassadas, encontradas em muitas de nossas escolas. O reflexo está no mau desempenho e consequentemente no fracasso das instituições.

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

Os desafios são grandes e muitas vezes exigem muito do responsável pela escola, mas se a escola adotar uma política de gestão democrática pode retirar algumas responsabilidades do supervisor, que pode ser apoiado para resolver problemas sem ser o principal responsável pela escola e por todos o que fazem parte da instituição, mas com apoio de toda a equipe estará pronto para vencer todos os desafios que surgirem garantindo assim a qualidade do ensino, que o principal motivo da existência da escola.

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Presidência da República, 1996a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 10
Fev. 2023.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9.; ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 3., 2009. Anais [...]. Curitiba: PUCPR, 2009. Disponível em: http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/ anais/autores_m.html. Acesso em: 10 março 2023.

CASARTELLI, A. O. Fatores impactantes no sucesso de planos estratégicos em instituições educacionais. In: BONHEMBERGER, M.; MENTGES, M. Educação Marista: perspectivas e desafios. São Paulo: FTD, 2016. p. 213-232.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão e organização escolar. IESDE Brasil, 2009.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

LÜCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LUCK, Heloisa. A gestão participativa da escola. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MENEGHETTI, Antônio. A psicologia do líder. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

URBAN, Ana Claudia; SCHEBEL, Maria Fani; MAIA, Cristiane Martinatti. Didática: organização do trabalho pedagógico. IESDE Brasil, 1999.

Curso de Pedagogia e Letras Língua Portuguesa pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte nunespedagogo@yahoo.com.br
Curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte louisejar6@gmail.com.