

GESTÃO NA ESCOLA: dos empecilhos à gestão participativa

Gislaine Collioni¹

Quele Peixoto²

Renata Macedo³

RESUMO - Atualmente a gestão escolar confronta-se com vários desafios, visto as grandes transformações que vêm ocorrendo fazendo-se necessárias mudanças profundas na forma de gerir a escola. Por isso, objetiva-se fazer uma reflexão sobre os empecilhos de uma gestão eficaz, bem como sobre a gestão participativa através de uma revisão bibliográfica, não chegando a conclusões fechadas, mas, sim, propondo discutirmos sobre uma gestão participativa, tão importante para o desenvolvimento de um ensino de qualidade. Para que ela seja implantada é necessário primeiro vencer os empecilhos a uma gestão eficaz. Trazer a inquietação, que a gestão participativa não depende somente da direção da escola, mas da conscientização e participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões e execução das mesmas.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Empecilhos a Gestão Eficaz; Gestão Participativa.

GESTIÓN EN LA ESCUELA: Los obstáculos para la gestión participativa

RESUMEN En la actualidad la gestión educacional enfrenta diversos desafíos, frente las grandes transformaciones que han ocurrido, se hace necesaria mudanzas profundas en la manera de gestionar las escuelas. Por lo tanto, el objetivo es reflexionar sobre los obstáculos para una gestión eficaz, así como la gestión participativa a través de una revisión de la literatura, llegando a la conclusión de que para una gestión participativa, tan importante para el desarrollo de una educación de calidad, se implementado, es necesario primero superar los obstáculos para una gestión más eficiente. Asimismo, concluye que la gestión participativa no sólo depende de la escuela, pero también de la conciencia de involucrar toda la comunidad en la toma de decisiones y la ejecución, es decir, que la gestión depende también de las familias, educadores, alumnos y sus entornos.

Palabras llave: Gestión Escolar. Barreras para una Gestión Eficaz. Gestión Participativa.

¹ Professora de educação Física. Especialização em Gestão da Educação: Supervisão, Orientação e Administração Escolar (PUCRS).

² Professora de Educação Física e Séries Iniciais. Especialização em Gestão da Educação: Supervisão, Orientação e Administração Escolar (PUCRS).

³ Professora de Séries Iniciais. Especialização em Gestão da Educação: Supervisão, Orientação e Administração Escolar (PUCRS).

Introdução

Iniciando uma reflexão sobre a gestão escolar, ousamos refletir sobre os empecilhos de uma gestão eficaz, bem como sobre a gestão participativa, pois elas são perpassadas e construídas através das concepções que temos sobre as finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação de alunos.

Partimos tendo como referência a concepção democrático-participativa por base dessas relações, acentuando a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende-se, assim, uma forma coletiva de tomada de decisões, buscando que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática das deliberações estabelecidas.

Analisar essa concepção é compreender a direção por onde iremos trilhar nosso caminho considerando a escola como uma organização viva, tendo por característica principal as redes de relações nas quais a sua gestão demanda um novo enfoque organizacional. E é nessa perspectiva que a gestão escolar pode contribuir valorizando a formação de lideranças, motivação, desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentadas em concepções e não mais em modelos.

Desse modo, no contexto atual da educação pública, com a busca da universalização da educação, verifica-se a importância de debater a gestão democrática na escola pública, pois neste processo é fundamental a atuação de todos. Heloisa Lück (2009) em entrevista à Revista Nova Escola, salienta que “A

sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos”.

No Rio Grande do Sul, a gestão democrática é regida por leis, as quais regulamentam seu funcionamento na escola pública. No entanto, percebe-se que a implantação da gestão democrática na escola pública, principalmente, demanda mudanças não só somente de leis, mas de mudanças na organização e funcionamento da escola, bem como mudanças culturais tanto por parte dos gestores como por parte dos professores, alunos e pais, compreendendo-se todos como parte atuante no funcionamento da escola em busca de seu objetivo principal, o aprendizado. Para tanto, Lück (2006), aponta sobre a importância de evoluir da administração para a gestão escolar⁴, onde o trabalho em grupo integrado é um meio de proporcionar a melhoria do funcionamento das instituições de ensino e por consequência a promoção da qualidade de ensino.

Por isso, buscando tratar da gestão escolar no âmbito da gestão democrática na escola pública, abordaremos alguns empecilhos ligados diretamente à gestão para depois focarmos na gestão participativa, já que uma gestão eficaz é fator essencial para que a gestão participativa seja efetivamente realizada na escola.

⁴ Neste contexto, Administração refere-se ao modo de atuação de lideranças empresariais, isto é um sistema administrativo centralizador. Já a Gestão, refere-se ao modo compartilhado, onde há mais de uma pessoa no processo direcionador das ações na escola.

2 Empecilhos para uma gestão eficaz

Os empecilhos abordados neste trabalho estão baseados, principalmente, na obra *Gestão e Espiritualidade* de Afonso Murad (2007), na qual se busca uma relação com a Educação Básica de modo geral.

2.1 Falta de Visão Estratégica

Segundo Murad (2007, p. 44), “Visão estratégica é a competência para ler cenários externos, compreender oportunidades e ameaças que oferecem e construir soluções que respondam à demanda emergente, antecipando-se ao futuro”. Desse modo, com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, as mudanças no âmbito econômico, cultural e social da população brasileira, a educação passou a ter seu foco voltado para as pessoas. No entanto, percebe-se que houve uma visão estratégica insuficiente, já que diante destas mudanças que estão ocorrendo, a escola está desatualizada e corre atrás do tempo e da tecnologia para tornar-se significativa perante essa nova sociedade que emerge. Isto é, a escola não conseguiu antecipar-se às mudanças e há muito custo tenta construir soluções que atendam às necessidades da comunidade escolar em geral, e assim, tenta deixar de ser uma refinaria escolar, onde os as desigualdades são reproduzidas (MEIRIEU, 2005).

Nessa ótica, percebem-se os sintomas dessa “visão estratégica insuficiente”, em que a Escola conhece o seu público, ou pelo menos deveria, mas não o suficiente para montar uma estratégia na qual toda a comunidade seja

inserida e atendida na escola, e, para isso, Murad (2007) salienta a importância de ferramentas científicas de pesquisa para que sejam detectadas as reais necessidades da comunidade escolar e, a partir daí, tomar as devidas decisões. Meirieu (2005) defende a ideia de que todas as crianças deveriam ser mantidas durante a escolaridade obrigatória na mesma escola, e de que a mesma deve oferecer todos os suportes que a comunidade escolar necessita.

Outro sintoma da falta de estratégia muito visto nas escolas é a inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pois muitas vezes são investidos dinheiro em computadores, porém o que se sabe é que em muitas escolas, os mesmos estão juntando pó devido à falta de um instrutor de informática e até mesmo à formação dos professores para o uso dos mesmos em suas aulas (MURAD, 2007). Desse modo, perde-se uma grande oportunidade para tornar as aulas mais atrativas e mais próximas da realidade dos alunos, pois mesmo que seja uma comunidade menos favorecida financeiramente, os alunos sabem e têm curiosidade sobre essas novas ferramentas e tecnologias da informação e da comunicação. Ainda, dentro dos sintomas, temos o marketing, o qual num primeiro olhar parece não ser importante para as escolas públicas, mas de fato tem muita importância partindo do conceito de que marketing, segundo Trevisan (2001):

[...] é a habilidade de planejar e administrar as relações de troca da empresa com o seu segmento de mercado. [...] análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos. (TREVISAN, 2001, p. 94)

Assim, a escola pública não tem o objetivo de vender seus produtos, mas tem o objetivo de atender às necessidades de sua comunidade escolar, e para isso é necessário que a escola conheça essa comunidade e a mesma conheça o que a escola oferece. O marketing, para a escola pública pode ser um meio de inserção da comunidade escolar para uma gestão democrática, pois conhecendo e sendo atendida pela escola a comunidade começa a interagir com a instituição de modo a participar ativamente das decisões também.

De modo geral, a falta de visão estratégica resulta em ações fragmentadas de acordo com a prioridade do momento, ao passo que a educação e qualidade do ensino devido à sua complexidade e muitas variáveis demandam uma visão em longo prazo com orientação global e interativa, superando os imediatismos e a descontextualização (LÜCK, 2006), ou seja, deve haver um equilíbrio entre centralização e descentralização (MURAD, 2007) em que as escolas têm sua autonomia, mas cabe às mantenedoras, das instituições públicas de ensino, centralizar as responsabilidades e estratégias objetivando dar suporte às suas entidades de ensino para que as mesmas atinjam o objetivo educacional, isto é, a qualidade do ensino.

2.2 Amadorismo, anacronismo e falta de gestão de pessoas

Segundo Murad (2007), a falta de capacitação técnica dos gestores e de critérios de desempenho mensuráveis provocam uma queda enorme no desenvolvimento da instituição e nos

seus resultados, favorecendo a ação de pessoas com caráter duvidoso em sua prática profissional. Sobre essa questão da falta de capacitação técnico-científica a Lei 9.394/96, artigo 64, estabelece que a formação dos gestores seja em nível de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação. Com isso, nota-se que a lei tenta impedir este tipo de amadorismo dentro das instituições, porém, esta realidade ainda prevalece já que muitos coordenadores são escolhidos pela preferência do diretor.

Dentre os prejuízos do amadorismo, relatados pelo autor, o principal é a queda no desenvolvimento da instituição, pois entrando em detalhes, a queda no desenvolvimento passa pela falta de objetivos a serem alcançados e quando há objetivos, falta um plano de ação competente para dar conta dos mesmos, resultando, segundo Murad (2007), em reuniões e mais reuniões sem objetividade e sem meios de mensurar os resultados obtidos. Porém, é válido ressaltar que o Estado vem tentando enfrentar estas questões oferecendo formação continuada e incentivando os professores à formação superior através da Plataforma Freire, tentando também, mensurar seus resultados através de avaliações com ENEM, Provinha Brasil, entre outros.

Outros dois empecilhos de uma boa gestão são as estruturas anacrônicas e a falta de gestão de pessoas dentro das instituições, que estão diretamente relacionados ao amadorismo dentro das instituições, pois estruturas organizacionais engessadas, além de não aproveitarem os bons resultados das administrações anteriores (MURAD, 2007), provocam um atendimento insuficiente para seus funcionários e por consequência toda a comunidade escolar, já que

os cargos e funções são extremamente rígidos e não há sincronismo entre as várias áreas atuantes dentro da escola, ou seja, não há troca de informações. Num exemplo prático, as informações dos alunos são centralizadas na secretaria. Se não houver sincronismo entre as várias áreas na escola, um professor não terá acesso a essas informações. Neste caso, quando forem necessárias informações sobre alguma especificidade apresentada por um desses alunos, isso acarretará em um trabalho ineficiente por parte desse professor e um aluno mal atendido e com baixo rendimento escolar. Resumindo, essa situação acarreta, entre outros problemas, num ensino de baixa qualidade. Isso se dá devido à fragmentação do trabalho na escola, a qual “tem produzido a geração de unidades de ação artificialmente independentes e autônomas que atuam isoladamente, sem consideração ao todo de que fazem parte.” (LÜCK, 2006, p.67).

Já em relação à gestão de pessoas, Chiavenato (2006) descreve que a excelência do gestor está em saber gerir competências e alcançar resultado por meio delas, ou seja, o gestor deve saber reconhecer os talentos e competências humanas de seu grupo de trabalho e assim aproveitá-los de modo correto para o alcance do objetivo final: a qualidade da educação. Deste modo, numa gestão participativa, se o talento ou competência dos colaboradores for bem direcionado pelo gestor, o grupo executará seu trabalho com qualidade e também se sentirá valorizado, motivado a participar nas decisões da escola, havendo então um fortalecimento do grupo escolar. Porém, vale ressaltar que este modo de gestão exige do gestor, além da visão estratégica para saber

aonde quer chegar e como direcionar corretamente os talentos e habilidades do seu grupo de trabalho, preparo para lidar com conflitos e com as diferenças ao padrão, para não excluir.

3 Gestão participativa da educação

Fala-se muito que o objetivo da escola é formar o aluno para a vida, construindo um ser pensante, protagonista de sua história, além de um cidadão crítico. Dourado apud Ferreira e Aguiar (2001) afirma que a gestão democrática da educação possibilita a participação de todos, sendo “formador de cidadania”, já que na perspectiva democrática, todos possuem o direito de expressar sua opinião e expor suas ideias, para que se decida coletivamente uma determinada situação, desenvolvendo assim, uma consciência de participação mais ampla de mundo. Nessa ótica, Libâneo (2009) também afirma que existem diversas razões pedagógicas para os alunos participarem na escola, e, além disso, existem inúmeras razões sociais e culturais que contribuem neste processo de formação integral do aluno.

Entende-se que “democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar importantes decisões políticas está com os cidadãos [...]” (DALBÉRIO, 2008, p. 2). Nesse sentido, a democracia na escola ocorre através da gestão democrática e para tanto, é necessário que fatos importantes aconteçam: a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores) precisa querer participar e o gestor precisa descentralizar o poder.

A participação é a principal forma de exercer a gestão democrática. Porém, é bastante comum nos dias atuais, encontrar cidadãos apáticos, acomodados, que preferem não sair de sua zona de conforto, deixando assim de exercer sua cidadania. Nas instituições de ensino não é diferente, pois esses não percebem que, para a escola atender aos interesses e às necessidades da comunidade escolar, é essencial a participação dos mesmos, orientando, opinando, acompanhando e fiscalizando o gestor da instituição. Dalbério (2008, p. 1) concorda com esta afirmação quando cita que “[...] mudar mentalidades formadas para submissão, o respeito à ordem e a obediência às regras impostas não é tarefa fácil.” A mesma comenta, ainda, que no meio escolar, encontram-se pessoas com comportamentos que explicitam “[...] a inércia, a rivalidade, o corporativismo, a falta de perspectivas e a incapacidade de enxergar novas possibilidades” (DALBÉRIO, 2008, p.1).

Em relação ao mesmo assunto, Ferreira e Aguiar (2001) afirmam que muito ainda precisa ser feito para que todos se conscientizem da importância da participação cidadã no desenvolvimento de uma gestão democrática.

E, além do interesse de participação por parte de todos os membros da comunidade escolar, como já foi citado, os gestores precisam descentralizar o poder, acreditando na importância e nos benefícios que a participação de todos trazem para a escola, já que ninguém melhor do que quem “vive a escola” para saber de suas reais necessidades. Mas, infelizmente, muitos ainda creem que pessoas de classes menos favorecidas não possuem muito a acrescentar e que esses precisam apenas ouvir e

aceitar o que foi decidido por uma minoria, não valorizando assim, opiniões e ideias dessas pessoas. Por isso, salienta-se que ao gestor cabe o perfil democrático, não autoritário, desenvolvendo assim, condições para o processo democrático na escola (DALBÉRIO, 2008).

Nesta ótica, gestão democrática na escola significa participação efetiva da comunidade escolar na tomada de decisões acerca de assuntos relacionados a instituições educacionais. E existem duas formas bem conhecidas de se fazer parte de uma gestão participativa: os conselhos escolares e os conselhos de classe. Os conselhos escolares estão legalmente amparados por leis que regem a educação em nosso país. Na composição desses conselhos, participam representantes de todos os segmentos, como docentes, educandos, pais e funcionários. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (1996) em seu artigo 14, incisos I e II, “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática conforme alguns princípios, dentre eles: participação de docentes na elaboração do projeto pedagógico e participação da comunidade escolar em conselhos escolares”. A mesma lei ainda descreve que as instituições escolares possuem a incumbência de “articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de interação da sociedade com a escola” (Art. 12, inciso VI). Na Lei de Gestão Democrática do RS (1995) “a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados” está garantido em seu Art. 1º, inciso III. Já no Art. 4º, inciso I, II e III, garante a participação da comunidade, já que a administração das escolas será exercida pelo diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico

(alterado pela Lei Nº 13.990/12) e conselho escolar. Os conselhos escolares são de suma importância nas instituições de ensino já que participam na tomada de decisões dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Sua falta pode, inclusive, implicar na não utilização de determinadas verbas oriundas da mantenedora. Libâneo (2009) registra que os conselhos possuem funções consultivas, deliberativas e fiscais em questões pré-estabelecidas na legislação estadual ou municipal e nos regimento das escolas.

O colegiado não pode, porém, ser um órgão que apenas discuta questões burocráticas, assine prestações de contas ou confirme decisões já tomadas pelos gestores, mas deve participar de decisões relevantes na escola, buscando soluções conjuntas para os problemas (DALBÉRIO, 2008). Vale ressaltar ainda, que é de grande importância a participação do conselho escolar na construção do projeto político pedagógico, sendo esse um “[...] documento realmente significativo para vida e o direcionamento da escola” (DALBÉRIO, 2008, P. 6).

Sobre isso, Lück (2006) também aponta que, um dos meios de dar voz à comunidade escolar é envolvê-los na elaboração do projeto político pedagógico, através do diálogo e da construção do entendimento de responsabilidade coletiva de educação. E, Libâneo (2009) afirma que quando o projeto político pedagógico é construído pela participação dos membros da equipe, se define a escola que se deseja e o futuro que se espera dela.

Outra forma que possibilita a participação é o conselho de classe. Existem momentos que a presença de pais e alunos é importante. Nos

conselhos de classe participativos, os pais conseguem ter uma boa visão da turma em que seu filho está inserido, quais os problemas que a turma enfrenta e quais os pontos positivos da mesma e de cada aluno, para que se possa coletivamente, criar soluções para sanar possíveis problemas. Existe ainda, a possibilidade de execução do pré-conselho, momento em que a turma pode realizar uma autoanálise, verificando pontos positivos e negativos, percebendo assim, o que é preciso mudar e melhorar.

Com a possibilidade da gestão democrática, na medida em que todos participam, todos se tornam responsáveis, assumindo coletivamente a decisão tomada. Assim, o aluno se apropria daquele ambiente, sentindo então, que está inserido e que faz parte da instituição, criando vínculos com a mesma, não depredando e estragando o lugar a que pertence. Comentando o que foi mencionado, Libâneo (2009, p.330) aponta que “[...] o exercício da cidadania não significa ausência de responsabilidade. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, é preciso pô-las em prática”. O autor comenta ainda que, quando há a participação da comunidade, a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado, saindo do pedestal e passa a ser um espaço com denominação de comunidade educativa, que se relaciona com a sociedade civil, fazendo com que a comunidade escolar se sinta responsável pelas decisões tomadas coletivamente.

Na mesma ótica, Lück (2006) comenta que uma gestão educacional democrática e participativa está diretamente ligada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomadas de decisões entre os

membros da comunidade escolar. Ferreira e Aguiar (2001) ratifica essa afirmação apontando que quando determinada ação é fruto de uma construção coletiva, se torna mais rica de fundamento de conteúdos, já que foi examinada, discutida e assumida por todos.

Diante de todos estes desafios, faz-se necessário aos gestores basearem sua prática em alguma teoria administrativa. E neste contexto, destaca-se a Abordagem Comportamental da Administração (CHIAVENATO 2006), a qual defende a ideia que não é o administrador quem toma as decisões, como acontece, por exemplo, na Abordagem Clássica, na qual existe uma hierarquia e o administrador manda e seus subordinados obedecem.

Na Abordagem Comportamental, todas as pessoas, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com seu trabalho. Ferreira e Aguiar (2001, p.307) acrescentam que:

Superando a concepção taylorista/fordista, que foi a fonte de estudos de administração da educação servindo por longas décadas, a gestão democrática da educação constrói coletivamente, através da participação, a cidadania da escola de seus integrantes e de todos que nela, de alguma forma, participam [...].

A gestão democrática e participativa e a descentralização do poder em uma instituição escolar são meios de alcançar os objetivos da escola, e terá sentido se esse processo vir a melhorar a aprendizagem dos educandos e se cada integrante da comunidade escolar perceber a importância de sua participação para a construção de uma escola melhor. Segundo Lück (2008, p.121), “Aumentando-se o poder de decisão das pessoas, aumenta-se o poder de ação,

de aprendizagem e de transformação das práticas e, portanto, o poder da educação”.

4 Considerações finais

Queremos aqui, não dar um fim a essa reflexão, mas suscitar questionamentos partindo de algumas ideias já discutidas e apresentadas. Pode-se concluir que a organização escolar não depende somente da direção, mas sim de toda a comunidade escolar composta pelos professores, alunos pais e funcionários; a responsabilidade compete a todos eles. E, que os desafios que devem ser superados buscando que todos se reconheçam como responsáveis pelo conjunto de ações e seus resultados, só serão possíveis se a comunidade educativa entender seu papel de agente nessa gestão escolar. Também conclui-se que, para a gestão participativa ser possível, além da conscientização da comunidade escolar, é necessário vencer empecilhos que estão diretamente relacionados à visão do gestor, ou seja, primeiro é necessário uma mudança de dentro para fora da escola.

Uma gestão democrática, participativa, tem grande influência na transformação educativa, propiciando a interação dos alunos com a comunidade na qual faz parte, construindo assim, condições para uma educação de qualidade junto ao trabalho docente.

A autonomia da escola é reforçada pelas reformas na área educacional. Quanto ao processo educativo se tornar menos burocrático e mais efetivo, é necessário uma política articulada com a unidade do sistema educacional, evitando a fragmentação. A gestão escolar não está restrita ao sistema escolar local onde a escola está

inserida, não sendo autossuficiente na construção de uma educação de qualidade, mas, sim, dentro de uma política administrativa e pedagógica.

Em razão do exposto, faz-se necessário continuarmos com reflexões concernentes à prática de gestão escolar, vislumbrando uma mudança, metodologia adequada à realidade social local, e, com isso, fortalecer a participação da comunidade com a escola. Para que se tenha organização pedagógica é essencial uma gestão qualificada que garanta eficiência e eficácia no processo de ensino aprendizagem. Dessa forma, a ação colaborativa e participativa se mostra relevante quanto à obtenção do sucesso e do desenvolvimento de competências as quais viabilizam aprender com o outro rumo à democracia, pois como afirma Lück (2008, p.65): “A participação que se fecha em si mesma constitui ativismo. A participação que se espalha por todas as dimensões do processo social, na intenção de enriquecê-las, constitui-se em transformação”.

Referências

BRASIL. Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília: Gráfica do Senado, ano CXXXIV, n. 248, 23/12/1996, p. 27833-41. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 12 set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. Gestão democrática e participação na escola pública. **Revista Iberoamericana de Educación**. ISSN 1681- 5653, n.º 47/3 – 25 de outubro de 2008. Disponível em:

<http://www.rioei.org/deloslectores/2420Borges.pdf>. Acesso em 26 set. 2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, Heloisa. A evolução da gestão educacional: uma mudança paradigmática. In: _____ **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. A construção da concepção de gestão. In: _____ **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, Série cadernos de gestão.

LÜCK, Heloisa. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas: Depoimento [Abril de 2009]. *Revista Nova escola*. Entrevista cedida a Paula Nadal. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/toda-forca-lider-448526.shtml>. Acesso em 23 jul. 2013.

MEIRIEU, Philippe. Os cinco lugares da escola. In: _____. **O cotidiano da escola e da sala de aula: o fazer e o compreender**. Tradução: Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**. São Paulo: Paulinas, 2007.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 10.576, de 10 de novembro de 1995. ALTERADA PELA LEI Nº 11.695, DE 10 DE DEZEMBRO DE 2001. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cpers15nucleo.com.br/index.php?id=leidagestaodemocratica>. Acesso em 26 set.2011.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 13.990, de 15 de maio de 2012. Introduce modificações na Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe

sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em : http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTTO&Hid_TodasNormas=57715&hTexto=&Hid_IDNorma=57715. Acesso em 23 jul. 2013.

TREVISAN, Rosi Mary. Marketing em instituições educacionais. **Revista PEC**. Curitiba, v.2, n.1, p.93-103, jul. 2001 - jul. 2002.

Artigo submetido em março de 2012

Aceito em maio de 2013