



# Pressupostos Teóricos e Práticos da Gestão Educacional

Jussara Isabel Stockmanns



# Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra superior ou inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

**Boa leitura!**



# Índice

# Apresentação

Sou Prof. Jussara Isabel Stockmanns, atualmente sou atuo do curso de Pedagogia do Instituto Federal do Paraná, Campus Palmas/PR. Já trabalhei na UNICENTRO como professora no Departamento de Pedagogia. Conheço bem o Projeto do Curso Gestão Educacional e as ações das modalidades presencial e a distância. Sou Mestre, porém na minha carreira profissional, por conta dos desafios da profissão, realizei várias especializações como: Informática na Educação, Metodologia do Ensino Religioso, Tutoria em Educação a Distância, Gestão Pública, Metodologia do Ensino Superior e Psicopedagogia Institucional e Clínica. Gostaria de reforçar que três destes cursos são da modalidade a distância, por isto sei o quanto é desafiador e, ao mesmo tempo prazeroso, estudar nesta modalidade. Considero que o aluno EaD precisa ter ou desenvolver duas habilidades humanas: autonomia intelectual e disciplina. Gostaria, também, de socializar que atuei vinte anos na Educação Básica como professora em todos os níveis de ensino e na gestão escolar, tanto em rede privada de ensino como na pública. Destaco, igualmente, que temos muito a aprofundar e a socializar.

Este material foi desenvolvido por mim para ajudá-lo na compreensão e no aprofundamento da disciplina de “Pressupostos Teóricos e Práticos da Gestão Educacional”, do Curso de pedagogia da Vizivale, do Núcleo de Educação a Distância – Nead/Unicentro, no ano letivo de 2015.

Proponho estabelecer um diálogo entre professor, aluno e tutor, visando a compreensão dos pressupostos teóricos práticos da gestão escolar, destacando o papel do gestor no âmbito escolar e o seu contexto com o sistema nacional de ensino.

Desejo a todos um ótimo estudo e excelente resultado de aprendizagem. Solicito que se utilizem de todas as ferramentas que vou indicando para que haja uma efetiva aprendizagem e compreensão da importância do papel gestor no sistema de ensino nacional, do gestor da escola, do gestor de sala de aula, do gestor do trabalho pedagógico e do gestor administrativo.

## A gestão da escola no sistema educacional brasileiro: pequena trajetória histórica

Na primeira semana de estudos da disciplina “Pressupostos Teóricos e Práticos da Gestão Educacional”, aprofundaremos a temática da gestão da escola e o sistema educacional brasileiro.

No Brasil, o Sistema Educacional de Ensino vem sendo construído desde a constituição das primeiras escolas. Segundo Fernando de Azevedo (1976), ao falar sobre o sistema de educação aborda sobre as primeiras escolas do Brasil, portanto é falar dos jesuítas (século XVI), que

[...] lançaram, entre perigos e provações, os fundamentos de todo um vasto sistema de educação que se foi ampliando progressivamente com a extensão territorial do domínio Português (AZEVEDO, 1976, p. 11).

Podemos considerar a organização do sistema educacional como tendo início, nesse período do século XVI e como principal gestor o gênio político de Nóbrega, o qual teve uma “notável organização” e a estruturou com sabedoria e planejamento. Segundo Azevedo (1976, p. 15-16),

[...] os jesuítas não estavam servindo apenas à obra de catequese, mas lançavam as bases da educação popular e, espalhando às novas gerações a mesma fé, a mesma língua e os mesmos costumes, começavam a forjar, na unidade espiritual, a unidade política de uma nova pátria. [...] Foi por aí, por essas escolas de ler e escrever, fixas ou ambulantes, em peregrinação pelas aldeias e sertões que teve de começar a fundamentar a sua grande política educativa e com elas é que se inaugurou no Brasil

ao mesmo tempo que na Europa, essa educação literária popular.

Após dois séculos, foi construída essa organização da educação colonial, como um processo que teve início com a chegada dos primeiros jesuítas, considerados pelos historiadores como únicos educadores no Brasil. Isso não implica, entretanto, desconhecer a presença de outras Companhias, cujo trabalho foi insignificante, até a expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal em 1759. Segundo Azevedo (1976, p. 48), "Em lugar de desenvolver esse organismo, de enriquecer, alargar e reformar esse sistema, o Marquês de Pombal o eliminou e, uma vez começada a sua destruição, demorou treze anos para começar a reconstruir".

Entre 1759 a 1920 surgem várias tentativas de organização do sistema educacional brasileiro. Ao longo da década de 1920, ocorre uma nova tentativa de reforma do ensino, em diversos Estados Federados, visando a uma expansão da oferta do ensino público. Surgem, neste período, movimentos organizados com

na finalidade de questionar a qualidade da educação, permanecendo o poder nacional à margem das discussões empreendidas. No período da Revolução de 1930, tem início os problemas com a instrução pública popular. Após a Revolução foi criado o Ministério da Educação e Saúde (1937), e a educação, neste período, passa a ser considerada uma questão nacional.

Segundo Saviani (1999), dentre as medidas relativas à educação em nível nacional encontram-se: Reformas do Ministro Francisco Campos (1931); Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) – que direcionava para a construção de um Sistema Nacional de Educação; Constituição de 1934 – que colocava a exigência de fixação das diretrizes da educação e a elaboração de um plano nacional de educação; Conjunto de reformas promulgadas (entre 1942 e 1946) por Gustavo Capanema (na época Ministro da Educação do Estado Novo) – as Leis Orgânicas do Ensino; Lei Nacional referente ao ensino primário (1946).

Com a Constituição de 1946 foi instituída a educação como direito de todos e o ensino primário como obrigatório para todos e gratuito nas escolas públicas. Foi determinado, também, que era tarefa da União fixar diretrizes e bases da educação nacional, oportunizando, segundo Saviani (1999), a “organização e instalação” de um sistema nacional de educação como instrumento de democratização da educação, universalizando a escola básica.

Em 1947, inicia-se a estruturação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, demorando treze anos para que fosse aprovada, em 20 de dezembro de 1961. Esta lei, porém, não correspondeu ao que era esperado, pois limitava a democratização do acesso ao ensino fundamental para todos.

Segundo Saviani(1999), a política educacional mantém-se ainda limitada que tange à democratização do acesso à educação básica.

Já a Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971, fixou as “diretrizes e bases para o ensino de primeiro

e segundo graus”. Neste período, infunde-se o dualismo entre ensino de elite e ensino popular, expresso na formação profissional, ofertada no ensino de segundo grau.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96, foi aprovada em 20 de dezembro de 1996, com dois sistemas de ensino, o da Educação Básica e o do Ensino Superior. Segundo Saviani (2000, p.110), existe um sistema educacional no Brasil.

○ nosso sistema escolar não resulta de um plano nacional de educação. Tinha sido estruturado, através dos tempos, com a criação de instituições escolares, nos vários graus de ensino, com a introdução de reformas (em geral fragmentadas) que, bem ou mal, tinham definido as posições dos diferentes cursos, disciplinando e sistematizando o que se criava e consolidava e estabelecendo a articulação entre graus e cursos. Em consequência esse sistema escolar não representa um verdadeiro “sistema”, pois faltava-lhe (sic) unidade e ordenação. Era antes um conjunto de escolas,

dos graus de ensino, mal integrados no todo, funcionando, por isso sem harmonia. (WEREBE, 1968, apud SAVIANI, 2000, p. 110).

Podemos concluir, que historicamente, permanecem em vigor os primeiros títulos da LDB nº. 4.024/61, sobre as diretrizes gerais. Os dispositivos sobre o ensino superior foram alterados por meio da Lei nº. 5.540/68 e as normas relativas ao ensino primário e médio foram alteradas por meio da Lei 5.692/71. A partir de então, essas modalidades passaram a ser denominadas respectivamente, de primeiro grau e de segundo grau. Após o desgaste político do regime militar, no regime democrático, em 1986, o Congresso Nacional, investido de poderes constituintes, elaborou a Constituição que foi promulgada em 05 de outubro de 1988. Essa constituição preservou a competência da União para legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional (art. 8º 22, inciso XXIV), em caráter privativo. Assim, em consequência desse dispositivo e como resultado de um processo iniciado em dezembro de 1988, entrou em vigência no dia 20/12/96 a LDBEN 9394/96).

Esperamos que esta pequena trajetória histórica da organização da Educação brasileira e, as contribuições da leitura do texto base, deste capítulo, tenham contribuído para sua compreensão do que é sistema e de como foi se estruturando o sistema educacional brasileiro ao longo da história. As atividades de aprofundamento e de levantamento de dados auxiliá-lo-ão na compreensão, também, da estruturação do Sistema Nacional de Educação atual tanto na instância Federal como na Estadual.

Links de aprofundamento sobre o Sistema Nacional de Educação:



Para fins de  
aprofundamento da  
temática a gestão escolar,  
sugiro:

## *A gestão da escola enquanto prática social, política e pedagógica.*

Na segunda semana de estudos da disciplina "Pressupostos Teóricos e Práticos da Gestão Educacional", aprofundaremos a temática da Gestão da Escola, enquanto prática social, política e pedagógica. A escola tem uma função social que vai além do trabalho pedagógico no âmbito do ambiente escolar. A ação de toda a comunidade educativa está voltada para uma prática social de transformação, pois a educação é um direito social de todos os sujeitos da sociedade brasileira.

O mesmo direito está estabelecido na legislação, art. 205 da Constituição Federal de 1988 e, art. 2º da LDB, como dever do Estado e da família, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo por finalidade o pleno

desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

## *A gestão escolar em suas particularidades – funções, lideranças, organização, poder e autonomia.*

Na terceira semana de estudos da disciplina “Pressupostos Teóricos e Práticos da Gestão Educacional”, aprofundaremos a temática da gestão escolar em suas particularidades – funções, lideranças, organização, poder e autonomia.

A gestão democrática da Escola Pública é, hoje, um dos grandes desafios enfrentados, tendo em vista a gama de regulamentações que norteiam tal princípio e levam em consideração o fato dessa gestão ser efetivamente colocada em prática no dia-a-dia de nossas escolas.

Partindo do princípio de que um dos mecanismos mais importantes para a gestão democrática é a participação do coletivo, no planejamento escolar como um todo, percebe-se que há, geralmente, uma falta, primeiramente de estruturação correta e, em

segundo lugar, a atuação direta e eficiente, de acordo com as normas vigentes dos colegiados da escola: Conselho Escolar, APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários) e, Grêmios Estudantil. Para (DOURADO 2007, p. 63) “[...] os conselhos não cuidam dos interesses individuais e domésticos, mas sim dos interesses coletivos e públicos, para assegurar o bem comum.”

Nessa perspectiva, é muito importante para escola como um todo, contar com a participação do coletivo nas tomadas de decisões, tendo em vista, que quando isso não ocorre, toda a responsabilidade e decisões recaem sob a direção, pois esta, muitas vezes, se vê na responsabilidade de tomar decisões que representam todo o coletivo escolar, sem possuir o aval direto e a participação efetiva dos colegiados da escola.

Para aprofundamento,  
acesse

Para que se crie uma consciência de participação efetiva de todos os segmentos na tomada de decisões, é preciso que a escola, por iniciativa de seus gestores, promova um debate, que envolva todos os seus segmentos. Isso é necessário para que todo o coletivo tenha acesso às informações, especialmente, a regulamentação e o funcionamento dos colegiados, para a partir de então promover a estruturação correta dos órgãos. Esses órgãos devem ter consciência de suas responsabilidades junto à instituição de ensino que representa. Com isso poderá desenvolver o seu verdadeiro papel, que é discutir, aconselhar, deliberar e normatizar as questões mais importantes do cotidiano escolar.

A partir de tais ações dentro da escola torna-se possível desenvolver um sentimento de participação coletiva na tomada de decisões, esperando-se que com a realização desse trabalho seja desenvolvida uma consciência que contribua para o bom andamento administrativo, pedagógico, didático e financeiro da escola.

# Gestão e coordenação pedagógica na escola de educação básica

A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar, no contexto das escolas básicas hoje, apresentam-nos vários desafios, especialmente, ao gestor e aos colegiados. É necessário, por isso, uma nova visão de organização do trabalho e do desenvolvimento das ações democráticas do gestor e do supervisor em sintonia com a equipe escolar. Atualmente, a realidade está marcada pelas desigualdades sociais, pelas incertezas e pelas tensões. Por isso, a escola necessita rever sua organização com vistas a atingir seu real objetivo, que é ensinar, dando prioridade à democratização dos conhecimentos da ciência e da tecnologia.

A organização do processo educativo e dos seus envolvidos, na gestão escolar, necessitam ser trabalhados de forma coletiva, constituindo-

se como uma nova perspectiva de se trabalhar em equipe, aplicando, de fato, esta teoria na prática do cotidiano escolar.

O gestor do ambiente escolar aparece, no cenário atual, representando todas as pessoas que participam do processo educativo. Contudo, percebe-se, nas práticas educacionais, a necessidade de repensar o papel do gestor, não mais como responsáveis por cargos, delegação de poder, execução de tarefas, entre outros. Mas dentro dessa lógica, a figura do gestor do trabalho pedagógico, no papel do pedagogo, deve significar como o sujeito que organiza, acompanha, apoia, direciona e avalia as ações pedagógicas de toda a escola.

Desse modo, o papel do gestor/pedagogo, na escola, é permeado pela responsabilidade de conduzir formas de participação de

todos os envolvidos no processo educativo, descentralizando responsabilidades. O professor é, então o gestor do processo ensino aprendizagem em sala de aula e o pedagogo ao assumir as ações do supervisor e do orientador, no processo de organização do trabalho pedagógico, contribui para a qualidade da aprendizagem e para a qualidade do ensino.

Na lógica dessa nova estrutura da educação, Libâneo trabalha com a compreensão dos princípios de autonomia, na gestão participativa.

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (LIBÂNEO, 2003, p. 329).

A partir desse cenário em que as políticas promovem flexibilização, nas tomadas de decisões e, ao mesmo tempo, vincula os procedimentos organizativos em novas formas de operacionalizar a função do Estado surgem questionamentos a respeito do que é efetivamente participar das decisões, no processo educativo e quais as possibilidades de atuação com a real intenção de transformar práticas homogeneizantes e excludentes em ações de participação.

Desse modo, a participação requer a autonomia dos sujeitos na decisão de formas de trabalho que atenda às necessidades comuns dos envolvidos. Entretanto, essa é uma visão um tanto quanto idealizada frente à realidade educacional em nosso país. Segundo Libâneo, "a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar" (LIBÂNEO, 2003, p. 333). Assim, depreende-se que a participação requer um processo de entendimento das possibilidades da democracia.

Portanto, pensar a democracia no âmbito escolar não deve significar apenas a introdução de mecanismos participativos nas decisões da escola. Este processo deve ir além, permeando todas as ações e relações que se produzem nestes espaços. Isto significa encarar a democracia como um modo de vida e não apenas como regime político.

Nesse sentido, a escola exige uma gestão consciente, na qual todos precisam cooperar, sendo solidários, respeitando as diferentes ideias e, usando o bom senso, tendo em vista o bem estar comum para que o trabalho em equipe se efetive de forma transparente e autônoma, pois o conflito surge pela falta de diálogo. Quanto mais as pessoas puderem juntas, produzir, crescer, trocar ideias e conhecimentos, maior possibilidade haverá de ampliação do trabalho qualitativo da escola. É nessa perspectiva, que as transformações sociais e, conseqüentemente, as relações de trabalho passam a ser as novas exigências em relação à educação. Quanto a isso Lück menciona:

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Isso porque a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. Considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado, torna-se necessário também considerar o desdobramento da liderança em coliderança ou liderança compartilhada, pelas quais ocorre o compartilhamento com outros profissionais e até mesmo com alunos, do espaço da tomada de decisões e da oportunidade de interinfluência recíproca de todos os membros da comunidade (LÜCK, 2009, P.20).

Diante disso, é impossível pensar em Gestão Democrática sem um sistema de inovação, que permita um ambiente propício para a busca de novos conhecimentos. Percebe-se, então que para alcançarmos esse conhecimento

almejado, faz-se necessário a interação entre indivíduos, considerando que a distinção entre um indivíduo e outro ocorre pelas suas crenças, valores e costumes. No relacionamento social entre os indivíduos, é importante haver uma relação harmoniosa, que priorize o respeito e a compreensão entre o primeiro e o segundo candidatos.

Para o pedagogo, enquanto intelectual comprometido com a transformação social, pensar a escola concreta é ponto estratégico, pois a partir daí, inicia-se um novo movimento: o de buscar compreender o meio em que ela está inserida, seus desafios, seus anseios, suas contradições e seus limites. É preciso analisar o mundo do aluno para, a partir do conhecimento de sua realidade, ajudá-lo a encontrar meios para mudar a correlação de forças com a sociedade que o explora. E a partir daí, procurar desenvolver a sua capacidade de organizar o pensamento e de compartilhar suas ideias, de se constituir enquanto grupo e de compreender a força da ação coletiva, de liderar, de pensar criticamente a realidade social, de filtrar da história oficial a

história de sua classe, de se capacitar com vistas a tornar-se sujeito de sua própria história. (VALE, 1982, p. 35).

Portanto as ações do Gestor do Trabalho Pedagógico devem ser planejadas, executadas e avaliadas. Visto o que foi pesquisado documentalmente e a partir do aprofundamento teórico, descrevemos abaixo a organização e os desafios do pedagogo supervisor e orientador pedagógico da escola. Apresento a temática desassociada, visto que o processo histórico está estruturado diferentemente, porém as ações realizadas nas escolas são efetivadas por um mesmo profissional habilitado.

## A abordagem participativa na gestão escolar

Nesta quinta semana de nossa disciplina, iremos refletir sobre a “abordagem participativa na gestão escolar”. A partir do que já lemos e discutimos, solicito a você mais um desafio: aprofundar, conforme orientações e normas do Estado do Paraná, as ações das instâncias colegiadas no âmbito escolar.

Na atualidade, as tendências educacionais e os desafios da educação passam pelas profundas modificações do sistema de produção capitalista que vigora no país. Nelas, as novas relações entre trabalho, cultura, ciência e tecnologia exigem um projeto pedagógico da escola, que seja formador de intelectuais/ trabalhadores, cidadãos/ produtores, a fim de responder aos desafios e atender às novas demandas da economia global.

No contexto educacional da educação básica, o ambiente escolar deve ser o lugar

onde se obtém competência, habilidades cognitivas, hábitos e condutas que facilitem o enfrentamento de situações problema, decorrentes de processos de trabalho flexíveis num setor produtivo, que incorpora ciência e tecnologia. Por isso, na escola é necessário existir intenção e gestão democrática, preocupadas em defender as relações humanas de boa qualidade. No âmbito da escola é necessário organizar os colegiados, e atuar articulando as instâncias. Para a compreensão dos colegiados, no interior da escola, solicito aprofundamento, a partir das indicações abaixo:



- Conselho escolar

A educação na sociedade é o principal pilar de apoio para o desenvolvimento social de uma nação. A gestão democrático-participativa, no âmbito escolar, é altamente necessária para que a escola tenha condições de responder aos anseios da sociedade. No processo de formação do indivíduo para o trabalho e para a vida, faz-se necessário a organização colegiada democrática. Uma das instâncias de vivência democrática na escola e na comunidade é o Conselho Escolar.

O Conselho escolar é uma instância formada pelos diversos segmentos da comunidade escolar: professores, pais, funcionários da escola... Colegiado responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, avaliação e controle das ações do dia-a-dia da escola no campo pedagógico, financeiro e administrativo.

- APMF

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários é constituída na escola por prazo indeterminado,

sem fins lucrativos, sem caráter político-partidário, religioso, racial. A Associação deve possuir Estatuto próprio e seus representantes não são remunerados, tem como função a busca de soluções para os problemas do coletivo escolar, zelando pela qualidade da educação da escola pública e prestando contas à comunidade dos recursos financeiros que administra.

- Conselho de Classe

O Conselho de Classe é composto por professores, professores pedagogos, supervisores, alunos e/ou seus representantes que se reúnem periodicamente para realizar uma discussão pedagógica, que é parte integrante do processo de avaliação desenvolvido pela escola. Na escola, onde a gestão democrática é real, o Conselho de Classe desempenha o papel de avaliação dos alunos e de autoavaliação das práticas escolares com o objetivo de diagnosticar a razão das dificuldades dos alunos, da própria instituição de ensino, na figura de seus professores e da organização escolar.

APMF (Associação de Pais, Mestres e Funcionários):

- Grêmio Estudantil

O Grêmio Estudantil é a representação legal dos estudantes democraticamente instituída pela comunidade escolar, que tem a função principal integrar os alunos entre si, defender seus interesses e necessidades dentro da Unidade Escolar. É um espaço aberto a todos os alunos para a troca de ideias, opiniões, anseios, reivindicações, luta pela aprendizagem de qualidade, cidadania, direitos, responsabilidades.

É uma instância que possui normas próprias definidas de forma clara e consistente respaldada no Estatuto do Grêmio Estudantil proposto pela SEED (Secretaria da Educação do Paraná) e que desenvolve atividades, através de um plano anual aprovado pelo Conselho de representantes de turma e do Conselho Escolar.

Como órgão colegiado, o Grêmio tem o direito de organizar diversas atividades recreativas, culturais e sociais na escola, com a ressalva de não utilizar o espaço das aulas para realizar promoções, sem o aval de outros órgãos colegiados e não afetar com suas promoções a quantidade de dias letivos.

# Referências

ABRANCHES, Mônica. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo: Cortez, 2003.

ALARÇÃO, Isabel. Professores Reflexivos em uma escola reflexiva. São Paulo: Cortez, 2003.

CANÁRIO, Rui. A escola tem futuro? Das promessas as incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ENGUITA, Mariano Fernandez, Educar em tempos incertos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DELORS, Jaques. Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC: UNESCO, 1998.

DEMO, Pedro. Participação é conquista. São Paulo: Cortez, 1999.

GADOTTI, Moacir. Escola Cidadã: uma aula sobre a autonomia da escola. São Paulo: Cortez, 1992.

GANDIM, Danilo. A prática do planejamento participativo. São Paulo: Vozes, 1994.

LIMA, S. Gestão da escola: uma construção coletiva - superando conflitos e rompendo com a rotina burocrática. In: REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. ANPAE. Porto Alegre, v.15, n.2, jul./dez.1999.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOSCHI, Mirza SEABRA. Educação escolar: política, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 1989.

\_\_\_\_\_. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

NÓVOA, Antonio. (coord.). As organizações escolares em análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, Dalila Andrade de. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; PARO, V. H. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_. A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. In: EM ABERTO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V.17. n.72. p. 113-124. fev./jun.2000.

SCHNECKENBERG. M.; URBAN, A . C. Parceria realiza experiência de formação continuada de gestores escolares. In: GESTÃO EM REDE. n. 35, abr./2002.

VASCONSELOS, C. Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

VIEIRA, S. (org.). Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK, Heloisa. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=s7b1XX645pM>>. Acesso em: 3 jul. 2015.

LÜCK, Heloisa. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=s7b1XX645pM>>. Acesso em: 22 jun. 2015.^

WILSON, Wander. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=x2oGljRmnYY>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

BRASIL, MEC. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=173](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=173)>. Acesso em: 22 jun. 2015.

PARANÁ. CEE. Disponível em: <<http://www.cee.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=4>> Acesso em: 22 jun. 2015.

PARANÁ. SEED. Disponível em: <<http://www.educacao.pr.gov.br/index.php>> .Acesso em: 22 jun. 2015

BRASIL, UNDIME. Disponível em: <<http://undime.org.br/>> Acesso em: 01 jul. 2015.

LÜCK. Heloisa. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=li67fV1Wp74&noredirect=1>> Acesso em: 25 jun. 2015.

FREIRE, Paulo. Disponível: <<http://www.youtube.com/watch?v=ZC1ruqUnX7>>. Acesso em 30 jun. 2015.

DOURADO, Luiz Fernando. POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL: LIMITES E PERSPECTIVAS". Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

SCHNECKENBERG, MARIZA. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1096/997>> Acesso em: 02 jun. 2015.

VASCONCELLOS, CELSO. Disponível em: <[http://www.celsovasconcellos.com.br/index\\_arquivos/Page592.htm](http://www.celsovasconcellos.com.br/index_arquivos/Page592.htm)> Acesso em: 15 jun. 2015.

PARO, Vitor. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=pGG3Or2WhQ8>>. Acesso em: 05 jul.2015.

BRASIL, MEC. Programa Nacional do Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf)> . Acesso em 09 jun. 2015.

LÜCK, Heloísa. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

LIBÂNEO: José Carlos. O sistema de Organização e Gestão da Escola. Disponível em: <[http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB\\_Gest%C3%A3o.pdf](http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

PARANÁ. SEED. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/estatuto\\_conselho\\_escolar\\_2ed.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/estatuto_conselho_escolar_2ed.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2015.

PARANÁ. SEED. Disponível em: <[http://celepar7.pr.gov.br/apm/menu/menu\\_apm.asp](http://celepar7.pr.gov.br/apm/menu/menu_apm.asp)>. Acesso em 15 jun. 2015.

PARANÁ, SEED. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/modelo\\_estatuto\\_apmf.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/modelo_estatuto_apmf.pdf). Acesso em 15 jun. 2015.

PARANÁ. SEED. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/subsidios\\_elaboracao\\_estatuto\\_gremio.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/subsidios_elaboracao_estatuto_gremio.pdf)> . Acesso em 15 jun. 2015.