

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA**

José Santos de Jesus<sup>1</sup>

Kátia Siqueira Freitas<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A presente pesquisa trata-se de um estudo sobre a gestão escolar. Pretendeu-se evidenciar a evolução e a importância da gestão escolar democrática participativa para as escolas públicas. Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo bibliográfico, de caráter exploratório, explicativo e descritivo, embasados em autores como NOVAES (1996); MELLO (1997), MUTIM (2000), LIBÂNEO (2004), GADOTTI (2008), LUCK (2011), PARO (2010), FREITAS (2009); TAVARES (2009); VIEIRA (2002) e outros, que tratam desse tema. Por fim, a pesquisa constatou que embora a gestão escolar democrática esteja amparada por um arcabouço legal desde a Constituição Federal do Brasil de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.9394 de 1996 e o Plano Nacional de Educação de 2014, ela ainda não se consolidou enquanto modelo de gestão para as escolas públicas, pois ainda há uma frágil participação da comunidade escolar na tomada de decisões junto a gestão. Apesar do processo de implantação da gestão democrática participativa nas escolas públicas vir caminhando ao longo dos anos, a comunidade escolar precisa aprender a tornar-se parte da gestão e os gestores escolares, como lideranças nas escolas, têm um papel crucial nesse processo. Eles precisam estar preparados para juntos com a comunidade escolar desconstruírem um arquétipo de gestão tradicional e construírem novos entendimentos e habilidades voltados para o novo modelo de gestão escolar democrático e participativo que se apresenta.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática e Participativa. Escola Pública. Gestor Escolar.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Universidade Católica do Salvador, [jesusdabahia@gmail.com](mailto:jesusdabahia@gmail.com).  
<https://orcid.org/0000-0002-3243-6656>

<sup>2</sup> Pós-doutorado em Administração da Educação, pela The Pennsylvania State University, professora Universidade Católica do Salvador, [katia.freitas@pro.ucsal.br](mailto:katia.freitas@pro.ucsal.br). <https://orcid.org/0000-0003-0984-814X>

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações advindas do mundo do trabalho pós Segunda Guerra Mundial acarretaram novas formas de pensar e trabalhar em todos os setores da sociedade, inclusive no campo do trabalho educacional, produzindo mudanças nas formas de administrar a escola pública e a educação. A administração das instituições escolares evoluiu, imputando à escola pública novas responsabilidades que demandaram, desde então, uma postura mais profissionalizada e preparada do gestor escolar para o enfrentamento da gestão na sociedade menos autoritária e mais democrática do século XXI.

A administração é uma prática necessária e relevante para o andamento das instituições. Desde tempos remotos, a humanidade já administrava causas de interesses complexos e coletivos da sociedade, do Estado, da Igreja, dos exércitos. Com o desenvolvimento das ciências, da tecnologia e da sociedade, a administração também foi evoluindo e se aperfeiçoando ao longo do tempo. Essa é uma ciência que tem o potencial de utilizar os recursos físicos e financeiros de modo racional, otimizando os processos e resultados (WERLE, 1992).

Até aproximadamente a segunda metade do século XX, as escolas adotaram o modelo de administração científica, baseado nos princípios de Frederick Taylor. No início do século XX, em plena sociedade industrial, predominava com sucesso a administração científica, centralizadora e hierarquizada (FREITAS, 2000). Em geral, nas escolas, as pessoas que exerciam os cargos administrativos, cumpriam e faziam cumprir funções que envolviam atividades de planejamento, organização, controle, supervisão entre outras funções de direção e de comando no interior das escolas públicas. Até a década de 1980, os que estavam a frente na linha de comando das instituições escolas eram intitulados como diretor ou administrador escolar.

Até a década de 1970, no campo educacional, havia forte divisão de trabalho, refletida na dissociação entre atividades docentes e não docentes. Os cursos de pedagogia preparavam os professores, os administradores escolares, os supervisores escolares e os orientadores escolares. Os administradores seriam os diretores de escolas se fossem escolhidos politicamente. O exercício de diretor

de escola nos sistemas públicos de ensino dependia de indicações políticas, podendo ser indicado sem ter nenhuma preparação para tal função ou cargo.

Alguns dos primeiros a operar grande contribuição na administração da educação foram Anísio Teixeira, José Querino Ribeiro, outros. Eles foram pioneiros na sistematização desse tema, no início do século XX. Até 1930, pouco material foi produzido na área de administração escolar no Brasil, as poucas publicações referiam-se à relatórios descritivos de experiências pessoais, exitosas e pautadas no bom senso (RIBEIRO, 1988).

Segundo Ribeiro (1988), a década de 1930 foi marcada por um procedimento de urbanização e industrialização, que representou um marco brasileiro, no começo da modernidade. Diversos movimentos sociais realizados nesse período alavancaram discussões relevantes em torno da educação. Esses movimentos tiveram reflexos na educação, sendo o Movimento dos Pioneiros da Educação, em 1932, um marco referencial forte para as mudanças que se seguiram nas escolas públicas brasileiras. Nessa esteira, estava o movimento da Escola Nova, capitaneado por Anísio Teixeira, que buscava implantar uma nova concepção de educação no Brasil e já prenunciava mudanças na forma de gerir a escola e a educação.

Contudo, é possível afirmar que até o fim da década de 1970, predominava na gestão educacional e escolar a visão hegemônica da administração científica nos direcionamentos das questões da educação no Brasil. Politicamente, o Brasil estava sob o regime militar e as diretrizes da administração científica eram predominantes na maioria das organizações públicas e se coadunava com o regime político da época. Devido aos movimentos de mudanças políticas na sociedade na década de 1980, mais especificamente em 1985, a expressão "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" é inserida no inciso 7, do artigo 206, da Constituição brasileira de 1986. Desde então, a concepção de gestão escolar democrática vem se consolidando como um paradigma em relação aos procedimentos na educação (MUTIM, 1999).

A gestão escolar, a despeito de todo arcabouço teórico construído e de muitas experiências com o exercício democrático da educação pública escolar, sofre influências de valores ideológicos e discriminatórios que prejudicam a exequibilidade

de tratamento justo e equânime para todos os cidadãos. Apesar da pretensa inclusão de todos que precisam de seus serviços e atenção para se desenvolverem como cidadãos, aprenderem a viver em sociedade com dignidade e conhecimentos técnicos e científicos, a educação escolar pouco consegue no que diz respeito ao tratamento digno e qualitativamente compatível com o mundo social e as demandas atuais do trabalho.

Paro (1999) defende a ideia de que administrar uma escola pública é muito mais do que somente aplicar alguns métodos e técnicas trazidas de empresas que não têm nada a ver com objetivos educacionais. A administração escolar, hoje entendida como gestão, é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração empresarial cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita. Na educação, o lucro é a sociedade bem formada e informada com altas capacidades cognitivas e humanas para enfrentar e promover mudanças e quebras de paradigmas.

Tradicionalmente, o diretor escolar se limitava a cuidar do bom andamento administrativo da escola, porém esse entendimento limitado mudou. O paradigma de gestão da educação e gestão escolar ampliou as responsabilidades e funções dos gestores no campo da educação. Inclui o cuidar do desenvolvimento do ser humano, impulsionar a autonomia intelectual das crianças, jovens e adultos, preparando-os para o enfrentamento da vida em família, na sociedade e no trabalho. As sucessivas modificações sociais, científicas e tecnológicas estabeleceram novos arquétipos de escola e de educação, um novo perfil de gestor, o qual demanda conhecimentos constantemente renovados para o exercício da função que se propõe exercer.

## **2. REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR**

A Democracia é uma forma de organização da sociedade e uma invenção humana. É moldada por palavras e atos que aparecem na interação social e política, envolvendo as pessoas. A democracia direta e, a democracia indireta são as formas mais comuns de democracias.

Na democracia direta, o povo, através de plebiscito, referendo ou outras formas de consultas populares, pode decidir diretamente sobre assuntos políticos ou

administrativos de sua cidade, estado ou país, não existindo intermediários (deputados, senadores, vereadores). Esta forma não é muito comum na atualidade. Já a democracia indireta ou representativa, os cidadãos elegem seus representantes, os quais serão responsáveis pela tomada de decisões em seu nome. Este é o processo mais comum de tomada de decisão nos governos democráticos.

Com o fim do período do regime militar e o início da consagração do regime democrático no Brasil nos anos de 1980, a sociedade vem aprendendo a exercer a democracia, a qual exige a participação de toda sociedade. Emergiram novas possibilidades para que a administração escolar ocorresse com a participação da comunidade.

Paro (2010) afirma que nos idos dos anos de 1980, com o movimento de redemocratização no Brasil, surgiram novas teorias no campo da administração escolar através do viés mais democrático. Nesse período, aparece a maioria das críticas voltadas ao enfoque da administração escolar baseada nas teorias geral da administração. A partir desse momento surgiu fortemente a necessidade de desenvolver práticas de gestão que envolvessem, de maneira democrática e participativa, os diversos atores da escola na construção dos rumos decisórios da educação como um princípio social.

A menção de um modelo da gestão democrática está definida na Constituição Federal (CF) do Brasil de 1988. Com promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, a Gestão democrática do ensino público foi definitivamente inserida no inciso VIII, do seu Artigo 3º, acatando o legislado pela Constituição/88. Os princípios da tradicional Administração Escolar estavam sendo suplantados. Essa substituição acarretou numa nova abordagem da educação, da organização escolar pública, um novo paradigma nos direcionamentos das questões escolares, uma transformação radical de atitude que parte dos princípios de autonomia, participação e responsabilidade<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Será adotado daqui em diante o termo gestão democrática por estar baseado no art. 206 da Constituição Federal, e no art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9.394/96), que menciona a “gestão democrática do ensino público”, e também por entendermos que este é o termo que mais se aproxima do momento político, social e econômico no Brasil.

Portanto, o termo Gestão Escolar não foi criado apenas com o objetivo de substituir a expressão Administração Escolar, foi uma concepção de trabalho que objetivou trazer para o contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhorar o ensino ofertado pela escola pública. Sendo assim, conforme destaca Luck (2011), a gestão escolar significa atuar com foco na promoção da organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

Alguns autores enfocam que os termos “Gestão”, assim como “Gestor” são mais abrangentes e coerentes com as perspectivas e atribuições do dirigente escolar para atender as demandas atuais focadas na democratização e na participação nas tomadas de decisões, uma vez que os termos “Diretor e Direção” evocam uma ação mais técnica, burocrática, vinculadas a uma estrutura organizacional hierarquizada, de uma administração tradicional.

Em linhas gerais essa nova nomenclatura trouxe a ideia central do desenvolvimento de um trabalho conjugado com os diversos segmentos que compõem o processo educativo na escola. Assim, a gestão democrática, pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização escolar. Diferente da administração que pressupõe um administrador como centro de comando, a gestão escolar traz implícita a participação como procedimento de construção das ações e procedimentos que envolvem o fazer pedagógico no recinto escolar.

Para Mutim (1999), quando nos referimos a uma unidade básica de ensino, normalmente utilizamos a expressão gestão escolar. Quando há participação ativa dos diversos segmentos das comunidades escolar e local, dizemos que a gestão educacional da escola é democrática e participativa.

Gadotti (2008) afirma que há pelo menos duas razões relevantes que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola pública: a primeira razão é porque a escola deve formar para a cidadania e; a segunda incide no evento de que a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola:

o seu ensino. Esse processo permitiria um aprendizado coletivo, cujo resultado é o fortalecimento da gestão democrática atestando um bom desempenho da escola pública. Bem antes, no início do século XX, Anísio Teixeira já afirmava que a escola pública era o espaço por excelência com possibilidade de preparar jovens para o exercício da cidadania.

A gestão democrática nas escolas públicas no Brasil, introduziu mudanças levando à mais atenção aos requerimentos de professores, funcionários, estudantes e pais (PARO, 2001, p. 69). O Conselho Escolar, dependendo da lei orgânica dos municípios e do regimento de cada de cada escola, pode ter poderes distintos, como por exemplo: consultivo, deliberativo, outros, sobre as questões administrativas, financeiras e pedagógicas da escola.

Além da CF/1988 e da LDB/1996, o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecido pela Lei nº 13.005/2014, também determina, na meta 19, a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, inclusive prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Com base nas legislações, fica bastante evidente que a democracia e a participação são categorias basilares para a formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs para o bom desenvolvimento da sociedade, e que devem estar intrinsecamente ligadas à gestão da escola pública, pois as leis determinam que os sistemas de ensino devem constituir e conduzir a gestão da educação conforme a legislação e ao espírito democrático.

## **2.1. A escolha de gestores escolares**

Para Freitas (1999), o processo educacional começa a partir da escolha do gestor escolar que, segundo a autora, é a figura principal dentro da escola, além de ser também o principal elo entre a escola, o órgão central, a comunidade escolar e do entorno. Para ela, o despreparo ou o bom preparo de um gestor escolar afeta diretamente a docência e a aprendizagem dos alunos, já que torna-se impossível melhorar a qualidade do ensino sem a atuação de um bom líder. O gestor escolar é um líder do processo educativo.



Quando Bastos (2002), afirma que, no âmbito escolar o gestor toma decisões que certamente irão se refletir no desempenho dos professores e funcionários, dos alunos, enfim, no desempenho da escola, ele parece concordar com Freitas (2011), que afirma que o gestor educacional na instituição escolar é o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o bom advento educativo que envolve o processo de ensino e aprendizagem.

Para Libâneo (2006), existem muitas formas de participações e experiências de gestão democrática, desde a constituição de conselhos escolares, eleições para a escolha de gestores escolares e outras formas de organização que permitem a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar.

Sobre escolhas de gestores escolares, Serpa (2011) apresentou um estudo que mostra diversas formas de escolhas dos gestores em alguns países, a exemplo da Austrália onde o departamento de Educação de cada estado ou território que fica responsável pela seleção de seus diretores, mas é o conselho da escola que comanda o processo. Na Coreia do Sul, depois de fazer um curso de gestão escolar, o pretendente deve atuar como vice-diretor antes de assumir uma escola.

A ênfase que vem sendo dada ao modelo de gestão escolar democrática observada atualmente no Brasil é coerente com as tendências mundiais em educação e com as políticas de educação nacional. Este movimento em favor da gestão democrática e participativa na educação é fortemente difundido no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália, Estados Unidos, Canadá, Suécia e Alemanha (SERPA, 2011).

Até 1988, como mencionado anteriormente, no Brasil, era comum os gestores de escolas públicas ocuparem suas funções, com indicação política como cargo de confiança dos políticos, prática condenada por especialistas em educação e que não se justifica mais no regime democrático. Esses cargos eram utilizados como moeda de troca de favores e apadrinhamentos políticos, na qual gestores assumiam os cargos por interferência de vereadores, deputados, prefeitos e partidos políticos. A partir da Constituição de 1988, essa forma de nomeação tem sido cada vez mais questionada e banida, embora ainda persista em alguns municípios e estados.



Na literatura brasileira apresentam-se quatro maneiras de escolha de gestores escolares em escolas públicas de educação básica. Nesse sentido, são estabelecidas, “para fins de análise, quatro categorias de escolha de diretores escolares: nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos” (GADOTTI, 2001, p.92).

A primeira e mais recorrente até a década de 1970 foi a escolha de gestores por meio de **indicação política**. O político, seja ele ocupante de cargo legislativo ou executivo, nos âmbitos municipal, estadual ou federal, escolhe e indica uma pessoa da sua confiança para que a mesma ocupe o cargo de gestor de uma determinada escola ou universidade pública, tornando o indicado como funcionário da sua confiança e não da confiança da comunidade escolar como deve ser uma gestão democrática (GADOTTI, 2001).

A segunda maneira, é a escolha por meio de **concurso público**. O concurso público, a princípio, parece bastante positivo, no entanto, apresenta um elemento obstaculizador à realização da gestão democrática, pois, nesse caso, apesar da garantia da aferição da qualidade técnica dos profissionais, o princípio da meritocracia garante aos candidatos a livre escolha, pela classificação, do local de trabalho. Ou seja, “o gestor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o gestor” (GADOTTI, 2001, p. 94).

A terceira forma de escolha, realizada por meio de **eleição com ampla participação da comunidade escolar** (pais, alunos, professores e funcionários da escola) por voto direto, é a mais defendida por especialistas da área educacional, essa forma se aproxima dos anseios democráticos, como requer a Constituição Federal.

Entretanto no Brasil, existe uma quarta forma de escolha de gestores escolares para a ocupação do cargo, que é a combinação entre mais de uma forma denominada de **escolha mista**. Essa forma procura combinar a realização do concurso público associado à indicação política pela comunidade escolar por meio da eleição direta.

Esta última parece ser a que mais se aproxima do ideal defendido nas legislações, já que a aferição da qualidade técnica do profissional, por meio do concurso público e a realização das eleições diretas garantem a combinação entre

qualificação acadêmica para o cargo e a manifestação da vontade da comunidade escolar no processo de escolha dos gestores da escola.

Verificamos que no Estado do Paraná, a Lei nº 18590, de 13 de outubro de 2015, define critérios de escolha, mediante consulta à Comunidade Escolar, para designação de Gestores e Gestores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Esse critério ocorre no sistema estadual de ensino do Paraná, e na maior parte dos estados brasileiros, superando o modelo de indicação política que ajuda a manter indefinidamente o ocupante do cargo de gestor, de acordo com os vínculos que se constituem com seus políticos.

No Rio Grande do Sul, Werle (1992), comenta que, em grande parte dos sistemas de ensino estaduais o cargo de direção de estabelecimentos escolares, departamentos e outras unidades administrativas da educação pública, permanece como “cargo de confiança”, sendo ocupado por pessoas indicadas pela hierarquia da administração da educação com critérios independentes da formação específica e da admissão por concurso (WERLE, 1992, p. 75).

Na Bahia, A Secretaria Estadual de Educação (SEC) divulgou a Portaria n.º 12.712/2008 que instituiu pela primeira vez as eleições diretas para a escolha de diretores das escolas de Educação Básica. Posteriormente o Decreto nº 16.385, de 26 de outubro de 2015, publicado o Diário Oficial do Estado (DOE), trouxeram critérios para eleição de gestores e vice-gestores das escolas da rede estadual de ensino, com voto direto.

Na cidade de Salvador, a forma de escolha é mista. Os aspirantes aos cargos de gestores escolares devem pertencer ao quadro efetivo do magistério municipal, realizar uma formação em caráter eliminatório, apresentar um plano de ação para a escola que pretende gerir e, criar uma chapa para concorrer a eleição de gestores com os votos da comunidade escolar e, se eleito o mesmo deve assumir um mandato que tem duração de 03 (três) anos e, se for da vontade da comunidade ele pode concorrer novamente para um novo mandato para um segundo mandato de igual período.

A Fundação Victor Civita (FVC) em 2016 empreendeu uma pesquisa encomendada ao Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap) que traçar

um cenário de escolha de escolares no Brasil. A pesquisa constatou que a eleição é a principal forma de acesso ao cargo

Figura 01 – Formas de escolhas de gestores escolares



Fonte: Fundação Vitor Civita, (2016).

Segundo Lück (2001), existe uma tendência mundial que aponta na direção de uma maior participação na escolha dos gestores de escolas públicas, pois as exigências técnicas e de formação estão cada vez mais presentes nos processos de escolhas desses dirigentes educacionais como uma maneira de garantir os mais bem qualificados para o exercício do cargo.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que, quando a democracia e a participação são garantidas, os interesses da comunidade escolar são mais visíveis e respeitados, o que torna a eleição direta livre uma importante via de acesso ao cargo de gestor especialmente se associada a alguns mecanismos de aferição de competências, que garantam a formação técnica, política e humana dos profissionais.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto dos modelos de gestão escolar, as escolas públicas, viveram modelos tradicionais da administração geral. No Brasil, desde 1988, elas vêm experimentando, mesmo que timidamente, um caminho de implantação e

desenvolvimento da gestão democrática participativa nos seus espaços. Esse modelo valoriza a capacidade de tomar decisões e resolver problemas de maneira coletiva, voltadas para a organização do trabalho pedagógico, materiais, humanos e financeiros, com foco no atingimento de objetivos e de metas educacionais.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, a LDB/1996 e o PNE/2014 determinam que o modelo de gestão deve ser democrático devendo ser implantado em todas instituições do ensino básico no país.

E para que essa determinação legal não fique apenas no papel, o dia-a-dia escolar precisa estar carregado de vivências e experiências de relações sociais democráticas, participativas, emancipatórias, igualitárias, que expressem vontades coletivas na busca de soluções. Pois, uma gestão escolar democrática e participativa não se concretiza através de um documento legal, e sim nas vivências e experiências com parcerias, intercedidas pelas informações, como ato de aprender e de ensinar juntos.

A promoção e o exercício da gestão democrática e participativa é uma tarefa das mais difíceis é uma empreitada bastante complexa que exige a consciência, a responsabilidade de todos que estão diretamente envolvidos na educação pública. É preciso movimentar toda a comunidade que sente dificuldade de participar do processo gestacional e, que ainda está aprendendo a desconstruir o modelo de gestão tradicional para construir novos entendimentos acerca das possibilidades do novo modelo da gestão democrática e participativa no ensino e na escola pública.

Entendemos que o gestor escolar, visto por alguns como a principal liderança no âmbito da escola, precisa ter um olhar sistêmico sobre o funcionamento da escola e suas estruturas. Saber mobilizar e envolver os diferentes segmentos de sua comunidade escolar para um caminho da construção de um modelo participativo, cujo objetivo seja direcionar a escola num sentido da obtenção de uma gestão efetivamente democrática apoiando e ajudando a constituição de uma nação plena, de cidadãos participativos politicamente e intelectualmente.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação**: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, João Baptista (org). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 16 de abril de 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. 2001. Acessado em: 27/04/2017. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>.

BRASIL. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos escolares. In: **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasília-DF. 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 18. Ed., atualizada e ampliada, 1988.

CORRÊA, J. J. **As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar**: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000.

FREITAS, K. S.; SILVA, M. F; SANTOS, M. S. **Gestão participativa na escola pública**: legislação e prática. Salvador: Revista de Administração Educacional. EDUFBA, 1999.

FREITAS, K. S. **Uma Inter-relação**: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Brasília: Em Aberto v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun., 2000.

FREITAS, K. S.; PILLA, S. B. **Gestão Democrática da Educação**. In: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

FREITAS, K. S. **Gestão da Educação**: a formação em serviço como estratégia de melhoria da qualidade do desempenho escolar. Salvador: EDUFBA, 2009.

GADOTTI, M. **Reinventando Paulo Freire no Século 21**. São Paulo: Livraria e Instituto Paulo Freire, 2008.

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

LIBÂNEO, J. C. **As perspectivas da formação de professores no Brasil**. In: ARAUJO, R. M. de L. (Org.). Educação Ciência e Desenvolvimento Social. EDUFPA, Belém, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, H.. [et al.] **A Escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 9. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MELLO, G. N. **Cidadania e competitividade**: desafios educacionais do terceiro milênio. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

MUTIM, A. L. B; FREITAS, K. S. de. **Administração ou gestão escolar**: uma discussão? Gestão em Ação. Publicação semestral do NTE/PPGE/FACED/UFBA, vol. 2, nº1, p.63-71, jan./jun. Salvador, 1999.

MUTIM, A. L. B., **Gestão Escolar Participativa**: sonho e realidade. Tese de Doutorado; Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

NOVAES, I. L. **A democratização da gestão da educação**: um estudo da eleição de diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino de Salvador. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. 6 impressão. Editora Ática, 2002.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2010.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma Teoria de Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva S.A. Livres Editores, 1ª edição, 1978; 2ª edição, 1988.

SERPA, D. **Como os gestores são escolhidos em outros países**. Publicado em em 2011. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/507/como-os-gestores-sao-escolhidos-em-outros-paises>. Acesso em fevereiro de 2018.

TAVARES, W. R. **Gestão Pedagógica**: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

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

WERLE, F O. C. **Formação do Administrador no Brasil**: uma tentativa de periodização. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 82, p. 67-84, ago. 1992.