

# GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM CAMINHO PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

*Júnias Belmont Alves<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Diretora da Escola Estadual Marechal Rondon de Mundo Novo – MS. junias31@hotmail.com

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido no período de julho de 2016 e até o presente momento, ou seja, desde que assumi a direção da Escola Estadual Marechal Rondon em Mundo Novo/MS. O objetivo deste trabalho é apresentar um relato de experiência como gestora de uma escola pública estadual, partindo da ideia de gestão democrática e participativa. Em julho de 2016, quando assumi a direção da escola, a mesma apresentava alguns problemas de relacionamentos interpessoais com funcionários administrativos e professores. A escola não dispunha de muitas ferramentas de trabalho, como computadores, impressoras, materiais de cozinha, multimídias, entre outros. Desde o início da gestão pautamos pelo diálogo e reuniões de segmentos, ouvindo, registrando para tomadas de decisões plausíveis. Delegamos responsabilidades, tais como: um funcionário administrativo para controlar produtos de limpeza, outro para registrar pedidos de merenda e outros para organizar vida funcional de alunos e funcionários. Além de trabalhar diretamente com os professores a parte pedagógica, orientando coordenador e acompanhando a progressão das turmas. Em 2017 e 2018, foram realizados projetos de reforço escolar, com voluntários que acompanhavam os alunos com maiores dificuldades. Vários professores desenvolveram projetos científicos, alguns apresentaram em feiras e eventos de educação. Diante desta proposta de gestão democrática e participativa foi possível confirmar evoluções significativas na questão pedagógica, uma delas refere-se à nota do Ideb que cresceu proporcionalmente frente às mudanças realizadas. Em 2019, temos trabalhado com esta dinâmica apresentada, porém voltada para o pedagógico, centrada nas avaliações externas e protagonismo juvenil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Direção; Gestão Participativa; Democrática.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um exemplo de gestão educacional de uma escola estadual, no município de Mundo Novo, Mato Grosso do Sul, baseado no modelo de gestão democrática e participativa, sendo este um instrumento valioso para o desenvolvimento escolar. Diante disto, traz a luz da discussão o papel do gestor escolar, como responsável legal por garantir que princípios deste modelo de gestão se efetivem no contexto educacional e assim garantindo a participação de todos os segmentos da escola. Para Lück (2009, p. 22):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Sendo assim, o gestor escolar, deve ter como pressuposto a ideia central de participação coletiva, sendo este o norteador das ações propostas pelo grupo, considerando as sugestões, necessidades e interesses de todos os segmentos da escola, sejam professores, alunos, pais e ou administrativos.

Ao adotar mecanismos de gestão democrática e participativa, o gestor deve entender que a escola é um espaço de construção social e pessoal, uma vez que todos estão de passagem e trazem uma bagagem de informações e conhecimentos prévios, que auxiliarão na elaboração e no desenvolvimento de uma escola cidadã, baseados na democracia.

A ideia de gestão democrática na educação aconteceu por meio de lutas de muitos educadores e movimentos sociais, que buscavam uma educação de qualidade e democrática, onde todos que estavam no contexto escolar pudessem contribuir para que a escola pública fosse mais autônoma. Tendo seu início com a promulgação da Constituição Federal/1988, em seu artigo 206, inciso VI que estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática.

Em relação à autonomia, esta não pode ser delegada, deve ser construída e conquistada, como alega Gadotti (2004, p.96):

A gestão democrática [...] se constituirá numa ação prática a ser construída na escola. Ela acontecerá à elaboração do projeto político pedagógico da escola, à implementação de Conselhos de Escola que efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo e as medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público.

A gestão democrática também está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96 e na Constituição Federal de 1988. Porém para que a escola contemple o que propõe pela atual LDB, é importante a presença de todos os envolvidos na educação, sejam funcionários administrativos, professores, pais ou alunos, para que se possa garantir uma educação de qualidade e digna, uma vez que, todas as literaturas disponíveis, asseguram que a educação é um processo social e cooperativo que requer a participação de todos os profissionais da escola, bem como também a participação das famílias e da comunidade.

Segundo Libâneo (2001, p.102):

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

Partindo do princípio de gestão democrática e participativa, é que esta equipe de gestão assumiu em julho de 2016 a escola estadual acima citada, tendo como pressuposto um atendimento pedagógico eficiente e que contemplasse a todos, agindo conjuntamente com todos os envolvidos no processo educacional.

Desde o início da gestão foram realizadas diversas reuniões com os seguimentos da escola, começando pelos funcionários administrativos, professores, alunos e pais. Sempre deixando claros os objetivos e prioridades da escola. E ouvindo todos, registrando as opiniões e idéias, para que todos pudessem sentir-se pertinentes as ações da escola. Para posteriormente delegar atribuições aos membros de todos os grupos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

O trabalho apresentado é uma experiência ao longo de três anos em uma escola pública estadual, com aproximadamente 650 alunos, oriundos de classe econômica média a baixa, localizada em um bairro antigo da cidade. Os alunos são das redondezas e da zona rural, que utilizam o transporte público municipal. Muito dos alunos residem com famílias monoparental e alguns com avós, tios, e outros.

Com base em estudos sobre gestão escolar, adotou-se um modelo de gestão voltado para a participação coletiva e construção de novo conceito de gerir a escola, onde houvesse uma colaboração de todos os envolvidos no processo educacional, direta ou indiretamente, como é o caso dos pais. Para isso, o aporte teórico se fez necessário, para compreender o processo histórico e o referencial sobre os diversos autores acerca do tema.

O processo histórico da gestão escolar foi pautado no modelo de administração geral empresarial, no qual o trabalho pedagógico assumiu a abordagem teórica da administração clássica/científica, que enfatizava as tarefas dentro da organização, essa abordagem procurava, ao mesmo tempo, reduzir o desperdício e elevar o índice de produtividade. Com base em Jules Henri Fayol (1841-1925) e Frederick W. Taylor (1856 – 1915) nota-se que esses dois pensadores se preocupavam com a análise metodológica do trabalho, defendendo que cada pessoa dentro da organização – chefe e subordinados – deve saber exatamente o que fazer, e fazê-lo muito bem.

Com os avanços do processo histórico, as várias teorias administrativas foram utilizadas, porém as ideias de Anísio Teixeira, na década de 30, que iniciou a trajetória das teorias administrativas para a educação escolar, e neste sentido se dá um grande avanço em relação aos outros administradores, pois ele pensa em uma escola popular e não para a elite, diferenciando-se de Fayol, pois “o que era antes destinado a uma elite minoritária agora deveria estender-se para todos, pontuando que não se trata apenas de escolas para todos, mas de que todos aprendam” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 270).

Anísio Teixeira tinha grande preocupação com a qualidade do ensino, Drabach e Mousquer (2009, p. 270) afirmam “Teixeira demonstrava-se preocupado com a questão da qualidade do ensino diante da expansão dos sistemas escolares, decorrendo disso sua preocupação com a administração escolar”.

A partir da década de 50, há uma dicotomia do conceito de gestão, conceito da administração. Gestão como elemento de uma escola da administração, remete a um conceito do campo empresarial que tem como objetivo a descentralização do comando e da operação. No entanto, como elemento humano, remete ao papel de envolvimento do coletivo, num papel político da organização escolar.

Surgindo assim o modelo de gestão democrático e participativo, previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 (LDB), em seu artigo 3, inciso VIII, onde tratam dos princípios, como na LDB,

art. 14, ao apontar como princípios, indicam os procedimentos aos sujeitos como incumbências e em espaços públicos: Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Com o surgimento deste novo modelo de gerir uma escola, pode-se perceber a participação mais efetiva da comunidade escolar, nas tomadas de decisões, escolhas e proposições de ideias. Com estes princípios democráticos e participativos observa-se que estes modelos de gestão auxiliam na efetivação da aprendizagem dos alunos e

consequentemente estabelece um ambiente propício a novas experiências e relações pessoais mais saudáveis.

A direção desta escola propôs um modelo de gestão onde todos pudessem opinar, sugerir e participar das tomadas de decisões. Princípios estes baseados nas ideias de LÜCK (2009, p. 69) quando ressalta que “a participação inerente à gestão democrática pressupõe que haja a preparação e organização que deem efetividade às suas ações”. Não se pode conduzir a escola baseado em objetivos pessoais e participação de modo desorganizada, pois a participação coletiva busca uma preparação que implica a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada.

Desde as primeiras reuniões realizadas pelos gestores da escola, as decisões sobre o que comprar com verbas de fundos estaduais ou federais, ou mesmo de verbas advindas de festas juninas e da primavera, são decididas em grupo e apoiado pela gestão.

As festas juninas e da primavera, já constam no calendário, acontecem todo o ano, com datas e organizações definidas pelos grupos de profissionais da educação, tendo sempre um líder de equipe que organiza sua parte nas festas, o que venderam e como angariar fundos para cada uma de sua equipe. O dinheiro arrecadado é depositado na conta bancária específica em nome de dois professores, os quais administram e utilizam o dinheiro quando solicitado por professores, administrativos ou direção, sempre com o aval de todos. Por meio desta verba já foram adquiridos ar condicionado, computador, ventilador, manutenção de internet de boa qualidade, sistema de câmeras de monitoramento, realização de festas de Dia das Crianças. Além desta aplicação, consta ainda dinheiro em caixa para eventuais solicitações de todos.

Outras fontes como repasse financeiro, PPDE, são utilizados seguindo as normas legais estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação e Governo Federal. Com esses recursos foram adquiridos: computadores, notebook, forno industrial, impressora e com o repasse financeiro da SED/MS são destinados para aquisição de produtos de limpeza. Para isso, desde o início, foi organizado um espaço na secretaria, onde todos os produtos são armazenados e distribuídos por duas funcionárias administrativas da limpeza, que semanalmente repõem os produtos para a semana e registram a entrada e saída dos mesmos. Esta medida facilitou o controle e a economia dos produtos. Ainda com esses recursos são feitos líquidos sabão caseiro pelas próprias funcionárias. Em relação aos problemas de relacionamento interpessoal, presentes no primeiro momento, foram realizadas palestras baseadas nos livros “Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes e A Terceira Alternativa Para o Sucesso”, de Stephen Covey e dissipados com reuniões em coletivas propondo dinâmicas de grupos, onde todos participavam e falavam de suas insatisfações e problemas. Outra iniciativa foi às conversas individuais, formais com registros em atas e informais em diversos ambientes. Após esta fase inicial, visivelmente nota-se a harmonia no ambiente de trabalhos entre as equipes e atualmente não há fofocas ou constrangimentos. Não há mais necessidade de cobranças em relação ao trabalho por parte dos gestores, desfazendo o ambiente de hostilidade, assim como, atualmente perceptível o respeito entre todos, e a solidariedade em relação à realização do trabalho.

Para Licínio Lima apud Souza (2009, p.126):

[...] a gestão democrática é um fenômeno político, de governo que esta articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Mas, mais do que isso, para o autor, não se trata apenas de ações democráticas ou de processos participativos de tomada de decisões, trata-se, antes de tudo, de ações voltadas à educação política.

Todas as ações voltadas tanto para a parte administrativa quanto pedagógica são decididas no coletivo, como ação democrática e política.

Em relação à parte pedagógica em 2017 foi realizado um projeto Alfabetizar em Tempo, com professores voluntários, para alunos do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental I, para que retomassem o processo de alfabetização com alunos que apresentavam defasagem na aprendizagem. Tal projeto em muito auxiliou no desenvolvimento pedagógico. Em 2018 a coordenação, após levantamento das dificuldades dos alunos do sexto ano, do fundamental II ao Ensino Médio, sobre as dificuldades apresentadas, também organizou grupos de alunos para que tivessem reforço com professores voluntários. Tais ações contribuíram significativamente para o avanço desses alunos. Avanços significativos notados através das avaliações externas realizadas na escola.

Como é possível analisar nos quadros (1), (2) e (3) abaixo:

**QUADRO 1: IDEB – ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL:**

ANO	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
IDEB	3,2	3,7	4,8	5,4	5,5	5,1	5,8

Fonte:

**QUADRO 2: SAEMS – LÍNGUA PORTUGUESA**

ANO	2016	2017
1ºANO- EM	272,1	-
2ºANO-EM	-	285,7
8ºANO-EF	259,7	-
4º ANO -EF	578,0	

Fonte:

**QUADRO 3: SAEMS – MATEMÁTICA**

ANO	2016	2017
1ºANO-EM	268,3	-
2ºANO-EM	-	260,4
8ºANO-EF	257,7	-
4ºANO-EF	795,1	

Fonte: <http://portal.inep.gov.br/ideb>

Ideb: O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações.

Saems: Sistema de Avaliação da Educação da Rede Pública de Mato Grosso do Sul (SAEMS) tem aplicado, de forma censitária, avaliações para os estudantes da rede com o objetivo de melhorar a qualidade educacional de nossas escolas.

Pode-se perceber através dos dados acima apresentados, que nas avaliações externas a escola cresceu gradativamente nas notas e como consequência melhorou a qualidade do ensino.

O trabalho de formação continuada de professores, realizado ao longo do ano letivo auxilia-os nas discussões

sobre metodologias, projetos e melhoria na qualidade, pois faz com que todos se sintam responsáveis pela qualidade no ensino e aptos para encarar os desafios oriundos das dificuldades dos alunos.

Neste ano de 2019, os professores regentes das turmas de primeiro ao quinto ano, têm utilizado suas horas atividades para reforçar os conteúdos com os alunos. E as professoras dos quintos anos, tem se empenhado em trabalhar os descritores da Prova

Brasil com simulados, estudos de questões e atendimento individualizado de alunos no contra-turno, uma vez que a prova será realizada no final deste ano.

As formações continuadas, que é o momento destinado a estudos, discussões de casos, acontecem de modo previsto pela SED/MS, porém, quando há necessidade de discutirmos algum assunto específico, como programas: Novo Ensino Médio, Mais alfabetização, avaliação, metodologias; sugerimos grupos de estudos em dias não letivos e todos participam ativamente. Neste ano, 2019, as discussões propostas nos encontros de formação estão vinculadas aos estudos da BNCC (Base Nacional Curricular Comum) e elaboração do PPP (Projeto Político Pedagógico), onde todos os segmentos da escola tem se dedicado a estudos, com sugestões e idéias para o desenvolvimento eficaz da escola.

No ano de 2018, levamos para a FERTCITEN (FEIRA REGIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE NAVIRAÍ) promovida pela Coordenadoria Regional de Educação de Naviraí/MS – CRE8 (com apoio da SED/MS e através da COTED – Coordenadoria de Tecnologia Educacional). Os trabalhos são organizados por um professor, um coordenador e a diretora. Neste ano de 2019, serão apresentados três trabalhos no mesmo formato. Outros artigos científicos de experiências com trabalho pedagógico com alunos da escola e em autoria com a direção já foram apresentados em eventos de educação em Presidente Prudente/SP, Salvador/BA e São Luis/MA. Valorizando a produção científica e a divulgação do trabalho dos professores.

Diante do exposto, pode-se considerar que este modelo de gestão escolar vem ao encontro das ideias de Lück (2005, p. 17):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Analisando as ações, ideias e situações citadas no trabalho, conclui-se que uma gestão pautada na escuta, na apropriação de idéias e sugestões do grupo fortalece e dinamiza o trabalho, valoriza o profissional, melhora a autoestima dos profissionais, pais e alunos envolvidos.

No trabalho em equipe de forma colaborativa, que visa um objetivo em comum para a escola, enquanto comunidade de aprendizagem e que parte do pressuposto de que nela todos aprendem quando participam, cabe ao gestor escolar o papel de unir a sua equipe para desenvolver um trabalho coletivo, conjunto, visando sempre à melhoria da qualidade e prestação dos serviços. E neste ponto a equipe está uníssona, a interação e colaboração são fatores imprescindíveis para o sucesso da gestão.

Outro fator importante são os avanços nas avaliações externas, o que aponta para a qualidade na aprendizagem e, conseqüentemente é reflexo do trabalho em equipe e de gestão escolar.

Ao gestor cabe a função de estimular os professores, incentivar na produção de conhecimento, dar subsídios técnicos e de materiais para que se atinjam os objetivos pedagógicos estabelecidos.

Conforme Koetz (2010, p. 166), cabe ao diretor:

ainda, procurar mecanismos que possibilitem a superação dos obstáculos, muitos decorrentes da própria estrutura e organização dos sistemas de ensino e das unidades escolares, bem como dos conflitos gerados pela diversidade cultural existente no cotidiano escolar.

O trabalho de gerir uma equipe, composta de diversos seguimentos nem sempre é possível, se não houver, além de conhecimento específico, empatia, confiança, delegação de funções, aceitação de diferenças.

A construção da democratização pressupõe uma necessidade de interação de todos os segmentos que compõem o sistema escolar, para que possam participar e opinar sobre questões relativas à escola, ou seja, exige um aprendizado político, social e organizacional.

Portanto, é preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. Num sentido amplo de tornar acessível a todos a participação no processo de gestão. GADOTTI, (2004. p. 16) diz:

A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

É imprescindível destacar que a escola será fortalecida no processo, somente quando o resultado for o conjunto dos esforços e houver a partilha de responsabilidades, isto significa mais pessoas envolvidas e participando nas tomadas de decisões e conseqüentemente, colhendo os frutos dos resultados produzidos.

## CONCLUSÃO

Durante este tempo na gestão foi possível compreender que em uma gestão verdadeiramente democrática e participativa o gestor deve se despir de preconceitos, superioridade ou egoísmo, pois aceitar ideias e opiniões, algumas vezes divergentes é, claramente, uma necessidade para o crescimento do grupo de trabalho e requer mudança de ideias, de comportamento e de atitudes.

As escolas precisam de gestores com condições de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, que exerçam um trabalho de equipe auxiliando-os a identificar suas necessidades de formação, de forma que possam adquirir as habilidades necessárias para a uma educação de qualidade. Devem, além disso, ter a capacidade de ouvir o que os outros têm a dizer, delegando autoridade e dividindo o poder.

É ao diretor que todos os integrantes da equipe levam suas ideias, seus anseios e seus problemas, por isso o gestor deve ser uma pessoa aberta ao diálogo, firme, calma, competente e capaz de encorajá-los nas horas de desânimo, desafios e de estímulos nos momentos de entusiasmo, porém, com coerência.

Para se obter uma gestão participativa, a comunidade deve estar comprometida e conhecer a proposta da escola, pois poderão estimular o gestor no desenvolvimento de um processo de aprendizagem eficaz e eficiente incentivando-o a enfrentar os desafios diários com esperança e persistência, tornando a escola num lugar prazeroso. Dessa forma, todos os segmentos da instituição serão capazes de desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizagem.

Para Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

Portanto, numa gestão democrática e participativa, o papel do gestor é de mediar o trabalho coletivo, incentivando-os ao crescimento pessoal e profissional, para que não apenas a gestão obtenha o sucesso esperado, mas, também toda a equipe.

Diante da exposição deste trabalho pode-se concluir que é possível construir uma um modelo de gestão democrática e participativa no âmbito escolar.

## REFERÊNCIAS

Amanda Corrêa da Silva - UEL-PR Rosana Pereira Lopes 2 – UEL-PR, **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA – O SENTIDO POLÍTICO**. Disponível em: [https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24414\\_12279.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24414_12279.pdf), acesso em 10 de julho de 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículos sem fronteiras**. V. 9, n. 2, p. 258 – 285, jul./dez. 2009.

INEP/MEC. Estatísticas do ideb. 2008. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/ideb>. Acesso em: 12 de julho de 2019.

COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO. **O que é a FERCITEN?** Disponível em: <http://www.cre8navirai.sed.ms.gov.br/ferciten-feira-regional-de-ciencia-e-tecnologia-de-navirai-ms/> Acesso em 13 de julho de 2019.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GRZYBOWSKI L. **O papel do diretor na gestão escolar na educação infantil: abordagens em cinco anos de revista gestão escolar**. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2052/1/GRZYBOWSKI.pdf>. Acesso em: 12 de julho de 2019.

MACHADO, C. AVALIAÇÃO EXTERNA E GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES SOBRE USOS DOS RESULTADOS . **Revista @mbienteeducação**. 5(1): 70-82, jan/jun, 2012 Disponível em: [http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_educacao/pdf/volume\\_5\\_1/educacao\\_01\\_70-82.pdf](http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_5_1/educacao_01_70-82.pdf) ISSN 1982-8632 . Acesso em 10 de julho de 2019.

KOETZ, C. M. **Atuação da equipe diretiva e avaliações em larga escala**: em busca de uma gestão democrática da escola pública. In: WERLE, F. O. C. (Ed.). Avaliação em larga escala: foco na escola. Brasília: Liber Livro, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5º Ed. São Paulo, 2001.



LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

**REVISTA DO SISTEMA SAEMS**: Sistema de Avaliação da Educação da Rede Pública de Mato Grosso do Sul. ESTRUTURA DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO. 2011-. ISSN 2238-0590