

**A GESTÃO EDUCACIONAL: SEUS ANTECEDENTES HISTÓRICOS E  
ELEMENTOS CONCEITUAIS.**

## **A Gestão Educacional: seus antecedentes históricos e elementos conceituais.**

*The Educational Administration: its historical antecedents and conceptual elements.*

*Maria da Conceição Ferreira de Lima<sup>1</sup>*

**Resumo:** Este artigo trata fundamentalmente da questão da Gestão Educacional, enquanto paradigma na condução da escola pública, considerando o contexto sócio-político, econômico e legal em que este processo se desenvolve, o qual se caracteriza pela busca da participação ampla dos sujeitos, pela descentralização do poder decisório e das ações administrativas e pela autonomia da escola. O artigo aborda ainda as duas concepções em andamento na sociedade Brasileira: uma que se sustenta na concepção da Gestão Compartilhada e a outra numa concepção de Gestão Democrática e Participativa, descreve as orientações e elementos conceituais das mesmas.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Administração escolar; Paradigma na administração; Educação; Formação de Gestores.

**Abstract:** This article treats fundamentally of the Educational Administration, while paradigm in the conduction of the public school, considering the context social, political, economical and legal in that this process grows, which is characterized by the search of the wide participation of the subjects, for the decentralization of the power decisório and of the administrative actions and for the autonomy of the school. The article still approaches in process the two conceptions in the Brazilian society: one that is sustained in the conception of the Shared Administration and the other in a conception of Democratic Administration and Participativa describes the orientations and conceptual elements of the same ones.

**Key word:** Educational administration; School administration; Paradigm in the administration; Education; Formation of Managers

---

<sup>1</sup> Professora Doutora em Ciências Pedagógicas; Profa. Convidada pelo Instituto Ciências da Educação da Universidade Politécnica de Madrid/Espanha. Profa. DE do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão. CEFET/MA. Atuais líneas de investigação: Gestão Educacional; Metodologia da Investigação Científica e Educação Superior no Brasil. E-mail: [mcflima2004@yahoo.com](mailto:mcflima2004@yahoo.com)

## **Introdução**

Existe consenso entre investigadores e estudiosos na área de educação e em específico na gestão educacional de que hoje, já se observa uma tendência no seio da sociedade de tomada de consciência de que as práticas autoritárias, a centralização do poder decisório, a fragmentação das ações, o conservadorismo nas posturas administrativas precisam ser superadas no exercício da administração em geral e na administração educacional em específico, até porque estas práticas parecem conduzir ao desperdício, ao imobilismo, a (des) responsabilização pelos atos e seus resultados e, em última instância, a estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Deste modo, tendo como ponto de partida a compreensão de que a administração é práxis material e social, entendemos que a administração educacional é também, práxis material e social, onde se vive e se constrói na escola uma cultura, a qual por sua vez expressa seus determinantes histórico-sociais e econômicos de seu tempo.

Entende-se que as teorias científicas emergem da realidade prática e que as mesmas expressam o desenvolvimento das relações sociais de produção desta mesma realidade, marcada pela temporalidade histórica.

Inclusive as teorias, com o passar do tempo, vão sendo superadas por outras na medida em que a realidade histórica exige, em conseqüência das mudanças estruturais, organizacionais, econômicas, políticas, entre outras. Assim, observa-se que as teorias podem ser reformuladas e ou substituídas por outras, evidenciando outros pressupostos, o que caracteriza a emergência de um outro paradigma.

Em se tratando da experiência Brasileira, pode-se afirmar que, a partir da metade dos anos 70 e início dos anos 80, a realidade social no Brasil impõe indicadores de inflexões nas práticas administrativas e, conseqüentemente nas formas de pensamento e compreensões, bem como práticas e ações na forma de pensar e administrar as instituições.

Mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais, entre outras estão nas bases destas transformações. Como bem expressa TAVILLE:

O sistema econômico internacional tornou-se bastante mais instável ao longo dos anos 70 e também em boa parte dos anos 80. Não importa se deva relacionar originalmente esta instabilidade à crise do petróleo em 1974, ou agosto de 1971, quando o dólar deixou de ser oficialmente a qualidade monetária internacional, ou a qualquer outro evento. O fato é que a concorrência internacional tornou-se muito mais acirrada forçando as economias inteiras a se ajustar e a alterar conforme novas demandas de mercado. (TAVILLE: 1991 p.88).

Entretanto, estas inflexões nos modelos de administração dominaram o pensamento dos investigadores na área da administração em todo mundo. Muitos chegaram a afirmar o fim do modelo taylorista e fordista na administração. Outros apontavam este momento, apenas como momento de reformas nas organizações e em direções dos processos de trabalho, sem a necessária superação dos modelos clássicos da administração.

### **Da administração a gestão Educacional: gênese e evolução dos conceitos.**

Etimologicamente o término administração, vem do latim “administratio” significa ação de administrar, dirigir, gerência. O término gestão em sua origem etimológica vem do latim “gero”, “gestum”, “gere”, significa chamar para si, executar, gerar. Para o CURY (2000, P. 164), “o termo gestão tem sua raiz etimológica em” ger “, que significa” fazer brotar, fazer nascer “. Percebe-se que a diferença entre os termos ocorre a partir de seu sentido etimológico. Gestão parte de interlocução, do diálogo, pela paciência em procurar respostas aos conflitos, quer sejam na política, na empresa, na comunidade ou nas relações sociais. É diferente de administrar, pois ela não comanda, não dirige”, ela coordena. A gestão traz uma dimensão muito diferente daquela que caracteriza administração. Ela gerência através da democracia, pelo diálogo e pelo envolvimento do coletivo.

No Brasil, as alterações que ocorriam principalmente no âmbito da política, com eleições diretas para os governadores dos estados, prefeitos das capitais e dos municípios, pareciam devolver aos brasileiros o direito de tomar parte das discussões coletivas.

“Por meio do processo de abertura política ampliavam-se as possibilidades de participação dos diversos setores e segmentos sociais na formulação das propostas para as grandes questões nacionais, entre elas, a educação” (COLARES: 2003, P. 92).

Novas discussões emergiram em torno da segurança e a ampliação da participação dos diversos setores da sociedade civil nas definições políticas e organizacional do país. Na

busca de adotar outras formas de gerência mais flexíveis e, como consequência da adoção de técnicas que favoreçam a participação pública na administração, coloca-se em evidência o alicerce do paradigma da administração clássico – caracterizada pela adoção de técnicas, atitudes e práticas autoritárias e centralizadoras, pelo método taylorista, de caráter más normativo, determinado pelo princípio de certo/equivocado, completo/incompleto, perfeito/imperfeito, pautado nos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência e decisões estabelecidas de fora para dentro, do emprego mecanicista das pessoas e dos recursos para realizar os objetivos organizacionais.

Na busca de um caminho democrático, para uns, a conquista de eleições era sinônimo não só de avanço, era na verdade uma espécie de nota final... outros, entretanto entendiam que a participação política extrapola o ato eleitoral. Não bastava escolher era preciso acompanhar, fiscalizar, participar”(COLARES: 2003 p.92).

Neste momento da redemocratização política do país, a vitória dos candidatos comprometidos com esta nova forma de pensar resultou na efetivação das determinadas propostas dirigidas a ampliação da simples democracia representativa como, por exemplo: a prática do orçamento participativo.

E assim a educação, como componente deste quadro social, também precisava acompanhar o processo de redefinições das práticas políticas, impulsionadas pela nova ordem mundial da economia capitalista, que definia, neste momento, outras políticas públicas para a sociedade atual, caracterizada pela busca da participação, pela construção de uma sociedade democrática nos termos do Estado neoliberal.

Por outra parte, diversas instituições sociais aliaram-se a luta a favor da democracia, tais como: organizações sindicais, igrejas, associações comunitárias, enfim a sociedade civil, bem como alguns partidos políticos de esquerda pressionando mudanças na forma de articulação entre estado e sociedade.

Diante de todos esses elementos que evidenciam o declínio e a crise do Estado na forma de administrar o social, volta-se imperioso procurar novas formas políticas de exercício do poder. É nessa conjuntura, que vão surgindo novas lideranças empresariais mais voltadas para as necessidades de mudanças, e de intelectuais... ambos criticavam a política econômica oficial e apresentavam propostas alternativas... exigindo, imediatamente, soluções compatíveis com as exigências dessa outra ordem social moderna, onde fosse contemplada uma ampla participação de todos... (Silvia: 2001 p.164).

Sendo a escola uma instituição, que em grande parte, reproduz as relações que se fazem presente na sociedade, seria preciso modificá-la, substituindo, no processo de

desconstrução das práticas autoritárias – herança de vinte anos de ditadura militar, caracterizada pela negação dos direitos civis e políticos, bem como pela negação de acesso aos bens sociais, econômicos e culturais produzidos sob orientação fragmentada pela própria sociedade. E reproduzida pela escola em seu fazer pedagógico (a fragmentação e individualização na produção do conhecimento e sua apropriação).

Percebe-se que, apesar de todos os obstáculos quase ossificados pela cultura da repressão, do autoritarismo, da fragmentação, entre outros, do final dos anos 80 a sociedade brasileira começou a experimentar de forma heterogênea estratégias, ações e práticas coletivas, associadas às idéias e ações participativas, oportunizando a aprendizagem da democracia e transformando o ambiente da escola em uma espécie de laboratório da cidadania. Evidentemente, que isso não ocorreu de um dia para outro, nem tão pouco de forma homogênea e nem ocorreu de forma hegemônica. Importante é desvelar que o silêncio, a homogeneidade e a subserviência aos ditames do autoritarismo e da repressão, estavam sendo rompidos. As palavras, os gestos, as ações, as práticas, as relações sociais estavam sendo alteradas.

Sem dúvida que a palavra chave deste momento foi a participação. E a escola pública aliada dos vários movimentos sociais característicos deste momento, como movimento pelas “Diretas já” assegurou a incorporação do princípio da participação na Constituição Federal de 1988, embora não haja clareza e precisão do que isso possa significar, mas a gestão democrática no ensino público foi estabelecida, na forma da lei (art. 206, inciso VI) da Constituição Federal promulgada em 1988.

Após, intensificaram-se as ações visando à ampliação do sentido de participação coletiva expressas também em muitas constituições estaduais, bem como nas leis orgânicas de vários municípios.

A participação favorece a experiência coletiva ao efetivar a socialização de decisões e a divisões de responsabilidades. Afastam o perigo das soluções centralizadas e dogmáticas desprovidas de compromissos com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se como processo de co-gestão. A participação se constitui, pois, em elemento básico de integração social democrática. (PRAIS: 1992 p.84).

Portanto, o termo gestão emerge das práticas efetivas das relações sociais e a gestão democrática, configura-se neste momento, conseqüência evolutiva no processo mais amplo de democratização da sociedade, colocando em tela, conceitos e discussões em torno da participação, descentralização e autonomia da escola.

Todo esse movimento alterou o sentido e a concepção de educação, de escola e da relação educação / sociedade, alterou também a forma de administrar.

[...] Isto é, de organização da escola,... com vistas à promoção de experiência, na formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidades, compreensão e habilidades especiais, novas e abertas (LUCK: 2000, p.12-13), “isso por que tudo que dava certo antes esta fadado ao fracasso na nova conjuntura” (DRUCKER: 1992, p.38)

Pois, até bem pouco tempo o modelo de administrar as organizações, empresas e instituições sociais de forma geral e a instituição escolar de forma específica, estavam marcada basicamente por dois elementos próprios do conceito de ciência do século XIX, a neutralidade – impessoalidade e a objetividade – distanciamento dos sujeitos das ações sociais e o distanciamento do sujeito/objeto. De acordo com LUCK (2000, p.13), “administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervêm de maneira distanciada e objetiva”.

Assim, os sistemas educacionais como um todo, e as unidades de ensino – escola tende a romper com o modelo estático de compreensão e construção das práticas administrativas até então hegemônicas, substituindo-o por um paradigma dinâmico, vivo, plural, distinto, caracterizado pela dinâmica das múltiplas interações e relações sociais, resultado de uma prática social, concreta e efetiva vivida no âmbito das unidades de ensino.

Um novo paradigma emerge e se desenvolve na forma de administrar a educação, a escola, suas interações, relações e sua gestão... Contemplando outros elementos, até então marginalizados, como por exemplo: a multiculturalidade de nossa sociedade, a importância da riqueza dessa diversidade, associada à emergência do poder local e reclamação de esforços de participação. (LUCK: 1999, p.9).

Como resultado dessa nova realidade, a fundamentação teórico–metodológica do paradigma da gestão, bem como de sua concepção, passa necessariamente pela compreensão e noção de processo, construída na e pela equipe escolar, associada à ações, atitudes e práticas interativas e coletivas, rompendo com os pressupostos do paradigma anterior, sustentado no trabalho centralizado, nas práticas hierárquicas e autoritárias, nas ações individuais e fragmentadas.

Mediante o exposto, percebe-se que o termo gestão encerra um conceito e uma prática social diferente do termo administração e, portanto não deva ser utilizado como

sinônimo ou substituto do mesmo.

Entretanto, no âmbito educacional, existem múltiplos conceitos do termo gestão. Tendo em vista os limites de um artigo, neste, serão apresentadas apenas duas dessas concepções: a primeira concepção se refere à gestão educacional como processo análogo ao que acontece nas empresas, visando a maior produtividade com o menor investimento possível, recomendado pelos organismos transnacionais ou multinacionais, como por exemplo, o banco mundial. Escolhe-se o mundo produtivo empresarial como paradigma a ser seguido, cujos princípios norteadores são o da competitividade e o da mercantilização do conhecimento em um cenário, no qual a comunidade é a consumidora, e a escola, a fornecedora. Neste sentido é realizada uma série de transposições do campo empresarial para o campo educacional, como nos evidencia Nunes:

a primeira delas (não cronologicamente falando) é a substituição do conceito democratização pelo de qualidade, no sentido de excelência. Esse conceito também é transposto do mundo empresarial e se caracteriza por seu caráter mensurável (daí a obsessão pelo ranque – e a postulação de que a competição e a força do exemplo conduzem à eficiência e produtividade), bem como por seu caráter mercantilizado (NUNES: 1999 p.30).

A gestão concebida de acordo com a lógica empresarial corresponde ao que muitos discursos oficiais estão comumente chamando de gestão compartilhada, cujo postulado é uma inversão dos princípios norteadores da gestão democrática, uma vez que, como afirma NUNES (1999, p.37), “compartilhar gestão supõe alguém como proprietário da gestão que magnanimamente reparte aquilo que é dele”.

Percebe-se que esta concepção de gestão compromete o princípio dos elementos conceituais que dão sustentação ao mesmo, ou seja: a descentralização do processo decisório, a participação dos sujeitos no processo e a construção da autonomia nas unidades de ensino, pois não devemos esquecer que da mesma forma que as unidades empresariais, em sua maioria, são unidades pertencentes a uma organização focal, as unidades de ensino são controlados por instituições focais como, por exemplo, o ministério de educação e cultura, as gerências ou secretarias estaduais e municipais de ensino, ou ainda por empresas parceiras.

Sendo responsabilidade da escola, unidade executora e ou das secretarias estaduais e municipais, também como unidades coordenadoras, cabe a uma ou a outra fazer as adaptações às condições locais sem risco de distorções dos caminhos debulhados pelos organismos internacionais, promovendo por cima e com apóie nas leis, diretrizes instruções,

normas e planos a democratização da gestão pública.

Nos anos 90, o projeto de democratização da educação, defendido pelo governo federal, previa a democratização, da participação, descentralização e construção da autonomia, cujo controle e planejamento ficaram circunscritos ao MEC, enquanto o financiamento seria deslocado do estado para a comunidade para ser administrado de forma compartilhada. O plano prioritário da escola passa ser a gestão, a qual reforçava sua eficácia com processo de descentralização, enquanto a avaliação dos resultados, centrada no MEC, atuava como condição para melhoria da eficiência dos sistemas educacionais. (VIAN: 2002 p.81-83).

Sabe-se que entre os principais elementos da política do banco mundial dos anos 90, destacava-se a questão da participação de todos os segmentos que compunha o processo: professores, alunos, pais, parceiros e comunidade, objetivando a promoção da descentralização e da autonomia da escola, muito embora aconselhasse os governos a manterem centralizados em suas unidades focais as quatro funções para melhorar a qualidade da educação, ou seja: fixar qualidades; facilitar insumos que influenciam o rendimento escolar; adotar estratégias flexíveis para aquisição de uso dos tais insumos e monitorar o desempenho escolar. Percebe-se que tratava de uma autonomia tutelada. Com relação à participação, parece se tratar de estratégias para compartilhar responsabilidades.

Dessa forma e diante dos fatos, os elementos conceituais do termo gestão e das múltiplas elaborações teóricas em torno do mesmo, parecem ser, aparentemente os mesmos. Entretanto na materialização do fazer social-Práxis, o sentido e a construção social diferem.

Assim, parece não haver dúvidas de que a política educacional que se configurou no Brasil dos anos 90 revela estreita relação com as diretrizes e recomendações delineadas pelos organismos internacionais, cujas recomendações foram elucidadas através de grandes documentos, das leis nacionais, diretrizes e normas estabelecidas pelo governo federal, que traz em seu interior um conceito subjacente de qualidade no ensino, análogo ao conceito de qualidade total das empresas.

Se a escola for vista como uma empresa, o aluno é concebido como cliente, ou seja, consumidor passivo de produtos fetichizados – o conhecimento, pronto e acabado, tal como ocorre no modo autenticamente empresarial capitalista. A gestão, de acordo com esta concepção, é capaz de gerar produtividade e excelência na escola do ponto de vista empresarial.

Mediante o exposto, o conceito de gestão compartilhada expressa um modelo no gerenciamento das organizações ou instituições sociais sustentado nos pressupostos básicos do modelo estático de produção, apreensão, compreensão e reprodução do real que dominou o tipo de gerenciamento característico da administração científica taylorista e fordista, a qual já foi expressa anteriormente.

Neste cenário se percebe que são outros temas, outros elementos conceituais – adaptados a uma determinada realidade social que expressa continuidades no fazer, no ser e no conviver das múltiplas relações crescidas nas organizações ou instituições educacionais, de orientações sob o paradigma da administração científica, pois em sua essência prevêem a mera execução de planos e projetos elaborados e controlados por órgãos externos as unidades executoras.

A outra concepção de gestão, postulada como democrática e participativa, contrapõem-se em sentido e em realização social da prática, à concepção da gestão compartilhada, pois tem como pressupostos um modelo dinâmico de compreensão e construção de uma prática social viva, marcada pela pluralidade, por uma rede de relações entre todos os elementos que nela atuam ou interferem direto ou indiretamente no fazer das organizações e ou instituições sociais, práticas democráticas e exercício efetivo de seus elementos conceituais, ou seja: descentralização do poder decisório, democratização das práticas sociais e autonomia dos sistemas educacionais e ou unidades de ensino construído no processo permanente de elaboração e (re) elaboração de práticas participativas e decisões associadas com responsabilidades sociais.

Uma gestão que se propõe democrática em seu sentido e sua prática social deve ser orgânica, sistêmica, isto é, precisa compreender e empreender ações no todo tendo como ponto de partida a realidade concreta dos sujeitos sociais, em um processo permanente de construção e reconstrução da sociedade.

E a escola, como unidade básica de execução do saber, precisa desenvolver e construir em suas múltiplas relações com o meio e com os sujeitos formas coletivas de participação e construção de seu projeto político e pedagógico como expressão dos desejos e das expectativas dos sujeitos do processo, bem como os conteúdos a ser selecionados, seus métodos e concepções. Nesse sentido Gramsci considera que “a consciência do menino não é algo individual (e muito menos individualizado), é o reflexo da função da sociedade civil da

qual participa, das relações tais como ela se concentra na família, na vizinhança, na aldeia, etc.” (GRAMSCI: 1978 P. 38-44). .

Partindo desse pressuposto, entende-se que as compreensões da natureza humana, não são individualizadas, mas resultado de múltiplos elementos que formam o conjunto das relações sociais e que este conjunto é muito mais do que a soma de seus elementos, o que ratifica a necessidade de um sistema educacional que assegure às escolas em sua gestão um caráter democrático e participativo.

Se o indivíduo não é singular, parece totalmente inapta a idéia de que os sistemas e ou as escolas sejam. Ora, se os sistemas educacionais são formados por uma rede de escolas e se as escolas representarem as unidades integrantes e integradas, com seus antagonismos sociais, pluralidade cultural, significa dizer que os sujeitos que fazem deste processo são pessoas atuantes com vistas ao desvelamento de uma sociedade desigual e a superação da mesma.

Como afirma VIAN (2002, P. 08),

Democrática é uma escola que se rege pela universalidade e socialização do conhecimento e pela constatação da desigualdade no ponto de partida e pela busca da igualdade no ponto de chegada... instaurar um processo de gestão democrática e participativa no qual os indivíduos se reconheçam como produtores desta gestão é condição essencial para a obtenção da emancipação humana.

Faz-se urgente reafirmar que o processo de construção da gestão democrática e participativa passa necessariamente pela compreensão da realidade social como algo distinto, conflituoso, divergente e que o acordo entre os interlocutores é possível, conforme afirma GRAMSCI (1979, p.139), “se quer criar uma nova linhagem de intelectuais chegando as mais altas especializações, própria de um grupo que tradicionalmente não desenvolveu as aptidões adequadas, será preciso superar dificuldades inauditas”.

## **Conclusões**

Sem ter a pretensão de concluir nenhum pensamento, idéia ou conhecimento, pois os mesmo são inconclusos, podemos considerar que para implantar a gestão educacional democrática e participativa, enquanto paradigma no processo de condução e prática social da Educação passa necessariamente pela compreensão de que para além das ações é preciso

transformar a mentalidade humana, seus modos de atuação no processo da gestão. Não basta ter somente garantido na legislação vigente os preceitos jurídicos. Faz-se necessário capacitar em todos os níveis da gestão educacional seus dirigentes e todos os sujeitos históricos do processo, construindo e reconstruindo no cotidiano escolar práticas participativas, experiências democráticas num permanente exercício de cidadania.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABREU, Aline França de. ABREU, Pedro Felipe de. **Tecnologia da informação**: manual de sobrevivência de nova empresa. São Paulo: Arte e ciência, 2000.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia da informação** – uma abordagem orientada a negócios. 2ª edição. São Paulo: Ed. IGTI, 2001.

AREDES, Alaíde P. **As instâncias de participação e a democratização da escola pública**. Tese de doutorado, UNESP, São Paulo, 2002.

BARROSO, João. PINHAL, João. **A administração da educação**: os caminhos da descentralização. Lisboa: Edições Colibri, 1996.

BARROSO, João. **Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar**: a distinção entre direção e gestão. Revista Portuguesa de Educação, Porto, 1995.

BASTOS João Baptista (org). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999. (Coleção O Sentido da Escola).

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares nacionais**: 1º, 2º, 3º e 4º ciclos do ensino fundamental. Brasília: MEC / SEF, 1998.

BRUNO, Lúcia. In: OLIVEIRA, D. **A Gestão democrática da educação**. Vozes, Petrópolis, Rio de Janeiro, 1997.

COSTA, Vera Lúcia Cabral. **Gestão educacional e descentralização**. 2ª. Ed., São Paulo: Cortez: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1997.

CURY, J. **Gestão democrática da educação**: exigências. Revista Brasileira Política e Administração da Educação, RBPAAE, (ANPAE), V. 18, n. 2, jul./dez/02. São Bernardo do Campo, São Paulo, 2002.

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola. In: **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica**. Pioneira, São Paulo, 2002.

DIDONET, Vital. Plano Nacional de Educação. **Plano Nacional de Educação**. Apresentação do texto legal, Brasília, 2000.

DOURADO Luiz F. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no

Brasil. In: *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2002.

Em Aberto. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**, v.1, n. 1, (nov. 1981). – Brasília: O Instituto, 1981.

FONSECA, Dirce Mendes da (org). **Administração educacional: um compromisso democrático**. Campinas, São Paulo: papirus, 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. Et. ROMÃO, José. (org.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1997.

GARCIA, Walter. **Administração educacional em crise**. São Paulo: Cortez, 2001.

GRACINDO, R.V. **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil**. ANPAE, Brasília, 1999.

GRAMSCI, Antônio. **Concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: civilização Brasileira, 1981.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA, Maria da Conceição Ferreira de. **Sistema de trabalho para os gestores educacionais do município de Coelho Neto/Maranhão/Brasil**. Tese (Doutorado em Ciências Pedagógicas) - ICCP/MINED – Havana/Cuba 2006.

LÜCK, H. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada, administração, supervisão e orientação educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

MANACORDA, Mário. **O princípio educativo em Gramsci**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

NEVES, Madalena Martins Sousa. **Uma proposta de modelo de gestão democrática – participativa para o Centro Federal Tecnológico do Maranhão**. Tese de doutorado. ICCP/MINED – Havana/Cuba 2005.

OLIVEIRA, Dalila Andrade Oliveira (org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**, Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARO, Vítor H. **Administração escolar: introdução crítica**. 7. ed., São Paulo: Cortez, 1996.

PARO, Vítor. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. In: *O papel do diretor e a escola de 1º grau*. São Paulo: série idéias, nº. 12 1992.

PRONUNCIAMENTO LATINO AMERICANO SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** V. 16, N. 2 (julho/dezembro 2000) Porto Alegre.

PRONUNCIAMENTO: EDUCAÇÃO PARA TODOS: DECLARAÇÃO DE COCHA BAMBA In: **Em Aberto a Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**. V. 19, N. 1 (julho 2002). Brasília.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação do Brasil**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

Salto para o Futuro: **Ensino fundamental**. Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação, SEED, 1999.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2000.

**BOLETIN REDEM 15-06-09**

[www.redem.org](http://www.redem.org)