



Esta obra está sob o direito de
Licença Creative Commons
Atribuição 4.0 Internacional.

A AUTONOMIA DA ESCOLA PÚBLICA À LUZ DOS CONCEITOS DE GESTÃO PARTICIPATIVA E DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

*Sebastiana Rodrigues do Nascimento Tomé
Genicélia Rodrigues do Nascimento Cassimiro de Melo
Maria Josiane da Silva Sousa*

RESUMO

Com a pretensão de provar que a gestão participativa é uma decorrência da promoção de uma gestão escolar democrática, este estudo tem o objetivo de investigar em que medida é possível a efetivação da gestão democrática como forma de resolução de conflitos e de um meio eficiente para que as práticas da escola sejam uma forma de superação das relações de poder que impedem uma maior harmonia na área da educação. Como forma de método de pesquisa optou-se por uma revisão bibliográfica que se dedicam a compreender a gestão pedagógica e o papel do gestor na condução do processo democrático. Os resultados apontam que o gestor é um líder em sua comunidade escolar e é um liame para que a escola tenha um ambiente melhor de convivência e para que o processo de ensino e aprendizagem se dê de forma a interligar os envolvidos no processo. Ainda, por meio do maior envolvimento dos atores escolares, o Projeto Político Pedagógico (PPP) poderá ser tornar um documento vivo que guia os indivíduos da comunidade escolar em prol de valores fraternos e voltados a melhoria geral de todos os processos. Por meio da gestão pedagógica, do gestor democrático, da instituição do PPP na vida cotidiana e do maior envolvimento dos atores educacionais, é esperado que a instituição escolar seja apropriada por todos os seus membros e exerça uma influência ainda maior na melhoria de toda a sociedade.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Escola. Gestor. Participação.

INTRODUÇÃO

O debate acerca da gestão escolar à luz dos princípios democráticos vem se tornando cada vez mais recorrente nos âmbitos político e educacional, especialmente nas últimas décadas do século XX e nas primeiras décadas do século XXI. Busca-se compreender como é possível fazer com que a educação possa se dar de acordo com os princípios da gestão democrática, de tal maneira que sua presença seja notada no cotidiano das escolas, ao qual se pretende aprimorar as relações havidas nesses espaços.

Desde a década de 1980, buscou-se construir no Brasil uma democracia que poderia possibilitar um novo contexto de transformação social que animasse também os debates do campo educacional. Neste contexto de transformação social, a sociedade e a escola estavam em processo de transição político e social, marcado por um contexto em que não era permitido uma participação democrática de toda a população, razão pela qual era fundamental que houvesse o maior estímulo para que esforços fossem feitos para uma melhor compreensão do que vem a ser a cidadania, tanto na vida pública, quanto na vivência da democracia em espaços mais especializados, tal como o escolar.

Os princípios de gestão democrática não devem ser guiados somente para que seja possível a transformação escolar, mas sim de todas as relações que permeiam o cotidiano das escolas, de tal maneira que seus integrantes

sintam e de fato sejam participantes ativos em todo o processo decisório, conscientes de que não se faz democracia com pessoas que apenas assistem as decisões tomadas por outros.

Entendendo que a democracia que se faz por meio de instrumentos de atuação política de todas as pessoas participantes da sociedade, a intenção nesta tese é propor o estabelecimento de meios para que uma gestão democrática possa ser desenvolvida de tal forma que as ações possam promover uma inter-relação entre a comunidade escolar e a escola, para que assim seja possível o desenvolvimento de novos tipos de vivências que levem à democratização dos atos educacionais, criando assim uma nova vivência de cidadania a partir da vivência nas escolas.

Nesse sentido, a forma como encontramos nessa tese para promover o desenvolvimento de meios para que a gestão participativa que possa ser vivificada no contexto da realidade das escolas públicas se faz por meio de uma análise da prática profissional atualmente existente em nosso país.

Para que seja possível o estabelecimento de meios de possibilitar a viabilização de uma gestão democrática, devemos trabalhar para que sejam promovidas atitudes educativas por meio da ativa participação de indivíduos, pretendendo uma maior concatenação entre os conceitos teóricos existentes na vasta produção do bibliográfica e estratégias que podem ser utilizadas por todos

aqueles que fazem parte de alguma comunidade escolar em nosso país.

As discussões existentes nos vários cursos de licenciatura em educação no Brasil fazem com que se torne possível uma maior divulgação de conhecimentos que oportunizem caminhos que levem a uma maior democratização do processo decisório, além de possibilitar uma maior viabilidade prática.

Estudar a questão da gestão democrática é uma necessidade que se faz presente em nosso país tendo em vista que durante o processo de viabilização da democracia em nosso país, batalhou-se concomitantemente por democratização de acesso às escolas e por uma maior qualidade na educação.

A história da democratização da educação no Brasil se vincula aos conceitos de gestão escolar e democracia, e permite uma maior discussão para que um novo tipo de legislatura possa criar um modelo legal em que a educação brasileira possa se fazer presente por meio de uma ativa participação de todos os indivíduos.

As observações verificadas na escola permitem perceber que há uma íntima relação entre o quanto os indivíduos se envolvem nas tomadas de decisões e os fatores que os levam para que tal vínculo se mostre tanto necessário quanto urgente.

Cada indivíduo integra uma determinada comunidade escolar desde a tenra infância e faz com que exista desde cedo uma possibilidade de maior vinculação com outras

pessoas de sua comunidade por meio de interesses comuns relacionados à escola. Desta forma, distribuindo-se autoridade para vários setores da escola entre indivíduos que dela fazem parte, não se perderá de vista que poderemos dividir responsabilidades (PARO, 2016).

A questão do poder enquanto ato decisório não pode ficar restrito somente a uma pessoa ou a um gestor, pois a percepção dos problemas ficará limitada. Os temas que se fazem presentes no cotidiano das pessoas deve ser oriundo de uma ação que favoreça a uma maior conexão entre todas as pessoas envolvidas por meio de suas necessidades.

Em vista de uma necessária ação conjunta, o estabelecimento de um ensino deve ser visto como um organismo aberto e que possui uma determinada organização estrutural que permita a construção de elos entre seus membros de tal maneira que possa ter um espaço para a discussão de outros fatores relacionados à questão da gestão democrática, que no caso se relacionam com a questão da transparência, da participação, da descentralização e da necessária autonomia aos indivíduos.

De acordo com Paro (2016), para que a escola seja transformadora é necessário que tenhamos um compromisso com a transformação e que necessariamente permita que pessoas advindas de classes populares possam se apropriar dos temas que merecem decisão coletiva, e que demandem um conjunto que lhes permita transformar a própria

concepção de autoridade, ao mesmo tempo em que se rediscute o próprio significado do trabalho dentro das escolas.

Os indivíduos envolvidos no processo educativo devem possuir a pretensão de promover mudanças que torne possível uma maior reflexão de como as escolas estão vivenciando o seu próprio modelo de gestão, o que leva a questionamentos sobre a importância de se discutir a participação democrática nas escolas com vistas à promover uma maior política de descentralização dos modelos educacionais existentes.

Alguns questionamentos fazem parte do próprio processo de gestão democrática e alguns podem ser exemplificados, tais como Qual o processo de gestão democrática pretendemos existir nas escolas? De que forma é possível promover a participação dos indivíduos nas instituições de ensino? De que maneira a gestão democrática pode ser ampliada para práticas de cidadania nas comunidades escolares?

Algumas hipóteses auxiliam para que as escolas possam refletir de que maneira é possível promover uma gestão respaldada que rompa com o modelo tradicional, de tal forma que a participação interativa entre professor e alunos possa se dar visando a criação de indivíduos responsáveis e ativos nas comunidades a que pertencem.

Em muitas escolas brasileiras é possível notar uma grande participação de crianças e de famílias de baixa renda, e que também são afetadas por uma grande carestia

material que acaba por refletir em necessidades sociais devido à sua vulnerabilidade.

A compreensão da temática escolhida para o debate estimula uma reflexão no que se refere aos entendimentos acadêmicos e políticos em torno da questão da educação que se faz presente também nas escolas. No meio acadêmico temos muitos autores que se dedicam à questão da democracia que deve se fazer presente nos atos decisórios da escola, entre os quais citamos Minayo (2001), Veiga (2008), Libâneo (2001 e 2004), Paro (2007) e Lück (2016), entre outros.

Esta tese de doutorado tem a pretensão de auxiliar na melhor compreensão dos meios necessários para se compreender o que vem a ser a gestão escolar democrática. Além de averiguar a possibilidade de uma gestão democrática em que as ações educativas se deem por meio da participação direta dos agentes das comunidades escolares, pretende-se também que os conceitos teóricos existentes na literatura científica sejam os guias para um melhor entendimento de como é possível correlacionar a política com a pedagogia nas unidades escolares.

Compreender as formas que a viabilização da gestão democrática pode auxiliar na criação de um ambiente escolar no qual o poder seja compartilhado e sejam amenizados os conflitos nesse ambiente é a pretensão dessa dissertação de mestrado, a qual foi realizada utilizando-se pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico.

O papel do gestor educacional para que seja possível o estabelecimento de uma dinâmica propositiva para a viabilização de boas práticas de ensino foram levadas em consideração. As referências teóricas e os procedimentos que envolveram a revisão bibliográfica indicam que o gestor educacional é elementar para que haja efetividade do processo de planejamento das ações escolares.

Vale destacar que nos ambientes escolares o contexto em que se dá as discussões sobre o tema da gestão democrática, assim como as condições reais em que elas se verificam nesses espaços desempenham um papel significativo para sua concretização, e esse aspecto deve ser considerados na realização de pesquisas. Ainda, quando elas são feitas deve-se destacar a existência (ou não) do processo democrático, assim como a existência de eleições para novos gestores, além de verificar como a organização administrativa das escolas e seu aspecto pedagógico estão institucionalizados.

A este respeito, a literatura estudada nessa pesquisa apontou que as vivências das escolas demonstram claramente um campo de tensão entre o dito e o feito, legitimando em sua prática o discurso de gestão democrática, o que impacta no estabelecimento de participações propositivas e uma melhor harmonia nas relações sociais que se dão no cotidiano das escolas, bases para a construção de novas relações sociais que resultarão em uma convivência democrática. Bem assim, a discussão sobre o tema da democratização das

gestões escolares auxiliará a construirmos um novo modelo educacional que considere as diferenças e contradições em prol de uma coletividade que refleti a sua própria essência e promove novas questões visando aprimorar-se.

Conforme Luck (2006):

A mudança de paradigma pressupõe ter por base a superação de um paradigma e não a sua negação ou rejeição mediante confrontos e oposições a ele. Isto é, bons processos de gestão educacional se assentam sobre e dependem de cuidados de administração bem resolvidos, porém praticados a partir de pressupostos mais amplos e orientações mais dinâmicas, com objetivos mais significativos, do ponto de vista formativo, e devidamente contextualizados (LUCK, 2006, p.18).

A partir desses processos de gestão é possível ampliar horizontes e perspectivas de processos educacionais. As relações sociais em ambientes escolares são naturais em ambientes escolares, mas o ideal democrático de gestão escolar democrática ainda aguarda por estabelecer-se na prática do dia a dia, razão pela qual os espaços escolares ainda precisam preenchidos por profissionais que se prontifiquem com a realização do seu trabalho a exemplificar que é possível conciliar as especificidades de casa escola com as diferentes concepções praticadas pelos seus integrantes.

É a partir dessa concepção crítica e a busca pela mudança que se pode avançar na perspectiva da transformação da realidade vigente. É possível aproveitar lacunas para construir variadas experiências dentro do sistema dominante. Boaventura (1995) afirma que nenhuma reflexão sobre educação pode ignorar o desejo coletivo de uma sociedade igualitária no respeito às diferenças. A resposta de Boaventura (1995) torna-se um instrumento entre outras formas experienciais de emancipação social, de refutação das manifestações egoístas e individualistas que dominam o mundo ocidental: temos o direito a ser diferentes quando a reciprocidade entre diferenças nos inferioriza; razão pela qual devemos exercitar nossas diferenças e quando a igualdade embotar nossas nuances que nos diferenciam uns dos outros e de tantas formas diferentes (SANTOS, 1995).

Tendo em vista a premissas acima mencionadas, a presente pesquisa foi estruturada em três capítulos, sendo que no primeiro capítulo é realizado uma análise histórica acerca do processo de construção do conceito de gestão democrática em nosso país, ao longo do qual iremos promover uma discussão sobre as maneiras em que a gestão democrática está situada na política educacional brasileira.

No segundo capítulo, investigam-se, a partir de uma conceituação de gestão escolar, os desdobramentos da mesma na escola frente aos paradoxos das políticas da área, no objetivo de compreender os motivos que levam

a questão da agenda governamental não estar conciliada com a materialidade verificada no cotidiano escolar.

No terceiro capítulo, por fim, tece-se e procura-se sintetizar os principais desafios para a Gestão Escolar se efetivar como instrumento participativo, e se busca questionar que tipos de proposituras podem ser feitas no sentido de promover novos diálogos sobre a temática. Já nas considerações finais, advoga-se que efetivação de uma Gestão democrática escolar é de importância ímpar na construção de uma escola cidadã.

O ENTENDIMENTO SOBRE GESTÃO ESCOLAR

Para a viabilização da pesquisa, optamos por realizar um trabalho de cunho qualitativo, tendo como suporte teórico os saberes relacionados às ciências humanas, cientes de que muitos fatores não podem ser mensurados ou medidos.

De acordo com Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa se deter com a representatividade numérica pois o que realmente importa é que ocorra um maior debate e um aprimoramento da compreensão do que venha a ser o grupo social, o papel das organizações. Aqueles que se voltam para o desenvolvimento de uma abordagem qualitativa devem se colocar contrários ao pressuposto de que existe um modelo único de pesquisa e que seja válido para todas as ciências, uma vez que cada uma delas possui

uma especificidade e uma forma própria de se desenvolver. Os pesquisadores qualitativos devem recusar um modelo positivista e aplicar os estudos em uma forma de compreender a realidade sem que se tenha julgamentos antecipados e muito menos preconceitos e concepções que comprometam a pesquisa.

Para que seja possível compreender como é possível a materialização da gestão democrática no ambiente escolar, é necessário ter em vista a compreensão histórica das instituições escolares em análise. Dessa forma, torna-se relevante a compreensão histórica do Brasil enquanto Estado soberano de modelo político republicano. Contudo, julgamos que é importa frisar que a escola existe enquanto instituição no nosso país antes da Proclamação da República e que seu processo de transformação se deu antes desse marco temporal. Querino Ribeiro (1986) diz que:

[...] A expressão Administração Escolar como título de certa área de problemas pedagógicos tratados em documentos nacionais aparece, pela primeira vez, em 1883 nos Pareceres de Rui Barbosa (RIBEIRO, 1986, p. 85).

Como visto a administração escolar no Brasil não era pensada pela perspectiva do campo pedagógico, mas sim sob o prisma administrativo. Era uma época marcada pela transição, e a formação do primeiro sistema nacional de educação era algo que ainda demandava sua viabilização. Por certo, não é equivocado afirmar que o Brasil necessitava

ser melhor estruturado em vários âmbitos no início do período republicano.

Assim que o regime republicano foi instaurado no Brasil ainda não havia uma estrutura escolar em todo território nacional. Foi a partir do início do século XX que houve um início da concepção das escolas pelo prisma da administração escolar (VIEIRA, 2001). O aspecto que mais era notável da administração nesse contexto era extensa burocracia e a rigidez das relações sociais vivenciadas nas escolas. A filosofia que influenciava o Brasil daquele contexto era o positivismo e posteriormente, durante os períodos do Estado Novo (1937 – 1945) e da Ditadura Militar, foram os ideários educacionais estadunidenses.

Sob esses fatos históricos é relevante lembramos que as teorias educacionais formuladas na realidade escolar dos Estados Unidos foram propagadas por todo o mundo ao longo do século XX e no Brasil essa influência foi notável pela sua pretensão técnico-científica, somada a ideologia liberal que atribuía aos indivíduos à responsabilidade de tornar real o que era entendido como sucesso. Nesse ínterim, a educação tinha a função principal de objetivar certas finalidades, tal como a formação de pessoas para atuar em um mercado de trabalho que seria fundamental para que o desenvolvimento econômico de alguns países fosse possível, especialmente chamados a princípio de “países de terceiro” mundo, atualmente chamados

eufemisticamente de “em desenvolvimento”. (COLARES e COLARES, 2003, p.24).

Podemos compreender que a gestão educacional é inerentemente vinculada aos valores que deseja serem praticados na vivência cotidiana. No início da república brasileira até o presente contexto, as instituições educacionais permanecem formando pessoas e é relevante que as teorias que amparam a educação e auxiliam a planejar o ensino sejam bem compreendidas.

A GESTÃO ESCOLAR NO FINAL DO SÉCULO XX

Para que se possa compreender como é possível que os gestores escolares promovam o desenvolvimento da democracia nas mais distintas realidades, é fundamental que se tenha uma maior descentralização dos atos decisórios, de maneira que possa ser possível uma maior participação das pessoas e uma vivência de que nas escolas é possível haver uma maior formação do senso crítico do indivíduo.

Compreender o contexto histórico no qual a educação acontecesse é fundamental para que possamos compreendê-la nos aspectos que perpassam o cotidiano escolar, tal como a modificação social e econômica. Quando se deu a passagem do período ditatorial para o período democrático em nosso país, já era notório o desejo da população de participar das decisões referentes ao país. “O processo de democratização que o país viveu

fez aumentar, simultaneamente, o interesse por movimentos descentralizadores” (SILVA,1998, apud OLIVEIRA, 2001, p. 352). Os esforços sociais em prol de uma maior participação das decisões que impactariam na vida coletiva acabaram por influenciar a concepção que o público possuía sobre a educação, e isso modificou a maneira como os atores sociais repensavam a escola. Desejavam mais espaços para participação e o ambiente escolar tornou-se um desses locais de diálogo.

Segundo Oliveira (2001), a gestão educacional tinha um aspecto empresarial, na qual a burocracia demandava um tempo muito mais significativo do que as questões propriamente pedagógicas. Por muito tempo, a educação foi administrada dessa forma e não havia intermediação de atores diversos pois não se criava espaços para isso. No período que foi até 1990, o termo utilizado para representar esse modo de interligar os processos internos da escola era nomeado como “Administração Escolas”, no qual eram utilizados conceitos do ramo empresarial. Após os debates entre os membros da sociedade civil, de fato houve uma concretização dos direitos sociais de participação daqueles que lutaram e buscaram ter direito a expressarem suas ideias:

Os trabalhadores da educação marcaram definitivamente essa década com as greves que promoveram nos finais dos anos 70 e início dos 80. O envolvimento da comunidade nas lutas em defesa da escola pública e de melhores condições de trabalho e remuneração

dos professores imprimiu a essas greves uma legitimidade a que jamais se assistiu (OLIVEIRA,2002, p.136)

de organização e administração da escola e do sistema (OLIVEIRA,2002, p.129).

A razão que motivava as pessoas conscientes acerca dos seus poderes de atuar na realidade era a promoção de mudanças que afetassem a gestão e a organização das instituições escolares. (OLIVEIRA, 2002, p. 136). Ao longo da história brasileira, nunca tinha havido uma mobilização social em prol do bem coletivo e que fosse protegido por força de lei. Foi graças a esse grande apelo social que as petições públicas foram atendidas pelos governantes daquele contexto.

Em 1988 foi promulgada a nova Constituição Federal (CF) de 1988, o que possibilitou a diálogo visando avançar a promoção da concepção de gestão democrática, gerando, por conseguinte uma maior amplitude de territórios e pessoas envolvidas nessa questão. Diz a Constituição Federal de 1988, Capítulo III, sobre aquilo que nos propomos dissertar: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL,1988). Trata-se de uma inovação legal na carta magna do nosso país que visou superar o resquício do autoritarismo:

É importante salientar que a Constituição Federal de 1988, ao incorporar a gestão democrática do ensino público, não só trouxe como prerrogativa a descentralização do mesmo, como apontou novas formas

É importante lembrarmos que a questão da gestão democrática como princípio legal representou uma forma de promover a redemocratização do Estado no Brasil, pois a escola é uma das instituições que serve como ponte entre os integrantes do Poder Público e os membros da sociedade civil. A atuação dos membros da comunidade escolar se somam as novas formas de atuação dos integrantes das escolas. Dessa forma, abre-se margem para a condução das escolas sob o âmbito democrático, tanto quanto possível.

Tal processo fez com que fossem ampliados as responsabilidades e os espaços de decisão nas unidades escolares, tais como a elaboração do calendário escolar, o orçamento anual da escola, bem como a definição de prioridades de gastos, entre outras. Porém, verifica-se através da autonomia, as escolas passam a contar com maiores possibilidades de decidir e resolver suas questões cotidianas com mais agilidade [...] (OLIVEIRA, 2002, p. 130).

A instituição da nova Constituição Federal (1988) e a lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN) de 1996 consagraram a inclusão do tema da gestão democrática a ser efetivada nas escolas públicas do Brasil. Progressivamente a expressão “administração escolar” cedeu espaço para o conceito “gestão democrática”.

Muito embora não haja uma conceituação exata do que significa o conceito “gestão democrática” ao legislador que a escreveu, é certo que os princípios que devem guiar a gestão escolar das redes públicas à luz dos princípios democráticos estão evidenciados:

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).

O artigo 3º também pode ser incluído entre aqueles que se dedicam a abordar alguns princípios referentes a questão da gestão democrática, tal como a importância da liberdade, da qualidade do ensino público brasileiro. Ainda, podemos pensar nas formas de promoção de uma gestão democrática que se fundamente no cotidiano das relações sociais. Vale destacar que quando houve a Constituinte em Defesa do Ensino Público e Gratuito, criado tempos depois da aprovação da nova carta magna, podemos correlacionar os esforços que foram feitos e que também contextualizaram a criação da LDB (9394/1996). “[...] gestão democrática, acadêmica, científica, administrativa e financeira de todas as instituições e cursos” (VIRIATO, 2001, p. 180).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações democráticas em nosso país devem se fundamentar em meios de superar as concepções tradicionais que envolvem a ideia de gestão tradicional que ainda é muito arraigada em nosso país, tanto que é possível notarmos que certas ideias e decisões autoritárias ainda são muito presentes no contexto da vida cotidiana.

Para que novas significações sejam criadas, se faz necessário que os modelos autoritários sejam superados e isso exige que os diferentes tipos de programas federais de educação sejam superados, de maneira que as contradições sejam substituídas por ações que demandem condutas em vista do ideal democrático de participação e de decisão.

A escola ainda é marcada por modelos de gestão centralizadores e autoritários, e mudanças mais profundas devem ser feitas em prol de um trabalho coletivo que leve a participação de todos. Algumas questões devem ser feitas de forma recorrente para que possamos promover o trabalho coletivo e fazer com que a autonomia de todos seja promovida, respeitando as individualidades.

A superação de concepções conservadoras deve ser a meta pretendida por todos que almejam a superação dos modelos tradicionais de administração. Nesse sentido, o processo educativo deve levar em conta os apanágios de cada instituição e pessoas, de maneira que a tomada de consciência permita a construção de meios de gerar uma autêntica

participação de todos.

teórica. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

REFERENCIAS

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5ª. Ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas. **Educar**, n. 17, p. 153-176. Curitiba: Editora da UFPR, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n17/n17a12.pdf>. Acesso em: Abril de 2019.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: Maio de 2019.

OLIVEIRA, Andrade Oliveira. As mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In.: OLIVEIRA, Dalila Andrade.; ROSAR, Maria de Fátima Felix (Orgs.). **Política e gestão da educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Democracia institucional na escola: discussão