

A GESTÃO ESCOLAR E SEU PAPEL NA CONSOLIDAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA POR INTERMÉDIO DO PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES PARTICIPATIVAS

Amós Santos Silva; Dayana Geissiane da Silva Pinheiro

Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste

amossantoss10@gmail.com
dayanapinho75@gmail.com

Resumo: Este artigo é resultante das discussões e reflexões proporcionadas pela disciplina de Gestão Escolar do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/CAA), no qual se buscou compreender como são caracterizadas as relações entre gestão escolar e comunidade escolar e como a gestão pode desenvolver princípios de democracia e de participação em suas práticas cotidianas. Para embasar nossa compreensão acerca da Gestão Escolar, Democratização e Participação escolar recorreremos às contribuições de: Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), Libâneo (2001), LDB (1996), Paro (2008), Botler (2007), Sordi, Bertagna e Silva (2016), Veiga (2004), Russo (2014) dentre outros. No percurso metodológico utilizamos a pesquisa qualitativa e exploratória, através do estudo de campo, realizando para a coleta de dados uma entrevista semiestruturada com a gestora de uma escola Municipal da cidade de Toritama- PE, e através das respostas obtidas fizemos a análise dos dados relacionando dialeticamente com os teóricos estudados. Nos resultados notou-se que a compreensão de “participação”, como sendo um elemento fundante do modelo de gestão democrática defendido pela gestora, é visto apenas como um ato apenas de “estar presente em reuniões, e fazer propostas”, no entanto, em última instância a decisão final caberia sempre à gestora significando assim uma “falsa participação democrática”. Diante disso, entendemos que é imprescindível a participação de todos nas decisões, não apenas sugerindo, mas também na efetivação dessas decisões, sendo necessário que as propostas sejam ouvidas e colocadas em prática, desta forma ocorrerá de fato um trabalho pautado na compreensão de gestão democrática participativa.

Palavras-chaves: Gestão Escolar, Gestão Democrática Participativa, Participação Escolar, Educação democrática.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos tem-se discutido muito o “novo” papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade. Para isso, a gestão tem-se buscado subsídios nos espirais da democracia e da participação. Este estudo é fundamental, pois poderá ser utilizado como orientação para aqueles que estão envolvidos neste segmento e os que pretendem atuar nesta modalidade, proporcionando uma reflexão quanto ao papel do gestor.

Quando falamos em Gestão Escolar logo se remete a ideia que é uma forma de administração, ou seja, o atendimento das exigências de todos os setores que envolvem essa

prática, desde funcionários, estrutura física da escola, a relação com os pais e alunos e todo o conjunto do ambiente educacional.

Na literatura científica produzida entre os anos 80 e 90 que tratava sobre o tema, a forma de gerir a escola girava em torno da administração geral, que de acordo com Russo (2014) essa administração ainda que contenha elementos explicativos dos fenômenos organizacionais, é essencialmente normativa, pois tem a pretensão de construir uma técnica universal e neutra que, quando dominada, constitui instrumento de uso mecânico. Dessa forma que deveria se encaminhar a administração escolar, “universal e neutra” para atender aos interesses da sociedade capitalista.

Contudo, esse paradigma foi sendo quebrado com o passar dos anos, pois foi visto que essa forma “universal e neutra” de administração escolar não dava conta das demandas específicas de cada escola, a partir de então surgiu a Gestão Escolar, que se caracteriza pela sua “[...] prática social mediadora de interesses que se manifestam em relação à educação no âmbito da sociedade e da escola, e busca assegurar a eficiência e eficácia do processo escolar” (RUSSO, 2004, p. 31).

Entendendo a importância da Gestão Escolar para a especificidade do ambiente escolar, eis que surge a Gestão Democrática Participativa, que vem para atender a necessidade da participação de todos no processo de gestão da escola. A gestão democrática e participativa no âmbito escolar constitui-se numa prática que deve priorizar o desenvolvimento integrado de todos os agentes envolvidos no processo pedagógico.

Nos últimos anos tem-se discutido muito o novo papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade. Para isso, a gestão tem-se buscado subsídios nos espirais da democracia e da participação.

Para a elaboração deste trabalho recorreremos a alguns autores que nos ajudaram a compreender melhor a essência da Gestão Escolar, são eles: Libâneo; Oliveira e Toschi (2003), Libâneo (2001), LDB (1996), Paro (2008), Botler (2007), Sordi; Bertagna; Silva (2016), Veiga (2004), Russo (2014).

Como processo metodológico utilizamos a pesquisa qualitativa e exploratória, através do estudo de campo, e para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gestora de uma escola da cidade de Toritama- PE. Através das respostas obtidas fizemos a análise dos dados, e com o embasamento dos autores citados acima, pudemos entender as questões pertinentes à Gestão Escolar.

Concluindo que há a necessidade da participação mais ativa da comunidade escolar como um todo nos espaços de participação da escola pesquisada.

PERCURSOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi fundamentada em uma abordagem de pesquisa qualitativa e exploratória, através do estudo de campo. Conforme André (1995, p. 17) a pesquisa qualitativa se caracteriza por ser um “[...] estudo do fenômeno em seu acontecer natural” se opondo ao método quantitativo de pesquisa, levando em conta todos os componentes de uma situação. É rica em dados descritivos, com um plano aberto e flexível, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada.

A pesquisa exploratória conforme Gil (2002) tem o objetivo de:

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, p. 41).

Desta forma no estudo de campo, o pesquisador coleta os dados pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo. Utilizamos então, como instrumento para coleta de dados, uma entrevista semiestruturada com a gestora de uma escola na cidade de Toritama-PE.

Inicialmente, realizamos um questionário, em conjunto com a professora da Disciplina e toda a turma, em sala, trazendo questões que nos inquietava com relação à gestão escolar e que gostaríamos de esclarecer e discutir neste trabalho. Com o objetivo de estabelecer relações entre os autores trabalhados e as respostas da gestora, para que pudessemos analisar qual o modelo de gestão desenvolvido na escola campo de investigação, e para compreendermos melhor a gestão democrática.

Realizamos nossa pesquisa em uma escola no bairro periférico da cidade de Toritama-PE. Esta escola foi fundada no ano de 2011 e participa da rede municipal de ensino. A escola objeto de estudo apresenta boa estrutura, com 2 prédios em um só pavimento, ligados por uma rampa. A escola conta com uma quadra poliesportiva grande onde os alunos fazem uso da mesma nas aulas de educação física e a comunidade usufrui dela nos fins de semana ou à noite, pois a escola só funciona em dois expedientes, manhã e tarde. Contudo, mesmo sendo

uma grande quadra não há professor de educação física na escola, são as próprias professoras que fazem esse momento.

Todas as salas são grandes e os alunos sentam em filas indianas, seja nas salas com cadeira de madeira, seja nas salas com mesinhas de fórmica a disposição dos estudantes é a mesma. A mesma não tem laboratório de informática nem biblioteca. A secretaria fica logo na entrada da instituição e a sala dos professores ao lado, no primeiro corredor.

A cozinha fica em frente à quadra e não há refeitório, as merendeiras passam de sala em sala e os alunos lancham em suas carteiras. Isso é algo que atrapalha o andamento da aula, e também outras atividades na escola, pois o corredor das salas no primeiro andar onde as merendeiras passam é muito estreito e não cabe nada além delas e o carrinho com a comida. Todas as salas param as atividades, pois quando elas vêm no início do corredor já se ouve o barulho e as crianças não se concentram em mais nada.

A escola atende 420 alunos, distribuídos nos 2 turnos. No turno matutino, estudam, crianças da Educação Infantil com 60 alunos distribuídos em duas turmas e do Ensino Fundamental Anos Iniciais com 210 alunos, no turno vespertino atende 150 alunos do Ensino Fundamental Anos Finais 6º ao 9º ano com 05 turmas. O corpo docente da escola é constituído por 03 professores da Educação Infantil, 08 professores do Ensino Fundamental Anos Iniciais e 05 professores do Ensino Fundamental anos Finais, 01 diretora, 02 coordenadores, 02 vigias, 02 zeladores e 02 merendeiras. Em sua maioria possuem graduação e especialização em sua respectiva área de atuação, os demais estão em processo de graduação.

Enfrentamos muitas dificuldades para conseguir realizar a entrevista. Pois, em muitas escolas os gestores nos diziam que não tinham tempo para fazer a entrevista e pediam para que deixássemos o questionário, contudo, também não responderam. Diziam-nos horários que estariam na escola, e quando chegávamos lá não estavam. Ou simplesmente diziam que não queriam participar. Mas essas dificuldades foram superadas com muita persistência. Fomos à essa escola que conseguimos a entrevista, sem avisar previamente, de surpresa. Inicialmente a gestora não se mostrou muito disposta, porém, enfatizamos a importância para nossa formação de entender como funciona a gestão escolar, com isso conseguimos a entrevista.

RESULTADOS E ANÁLISE TEÓRICA DOS DADOS

De modo a compreendermos mais acerca da temática proposta deste trabalho, apresentamos nesta

seção inicialmente os dados obtidos a partir da entrevista realizada com a gestora da escola tomada como lócus de análise, em seguida, fazemos concomitantemente, sempre que possível, a relação conjunta dos dados apresentados com as contribuições dos teóricos que fundamentaram a pesquisa e o estudo da temática da gestão escolar.

Antes de adentrarmos à problemática acerca do que seria uma gestão democrática participativa vivenciada na escola, se faz necessária uma conceituação sucinta sobre gestão escolar. Para tal utilizamos Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 315) afirmando que: “O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar os objetivos da instituição escolar”. Portanto, a gestão escolar desenvolve o gerenciamento das instituições de ensino, mobilizando os processos e recursos de forma intencional e sistemática, tendo como objetivo prioritário o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Por conseguinte, ao ser questionada sobre o que compreendia por gestão democrática, bem como, qual a concepção da mesma acerca de qual o modelo de gestão da escola, a gestora respondeu:

O nome já diz, com a participação de todos. E quando digo todos, não apenas os funcionários da escola, mas também os pais, os alunos. Toda a comunidade, às vezes não tão diretamente, mas é necessária essa participação para que haja de fato a gestão democrática. Possuímos um modelo de gestão democrática. Pois, todas as decisões, como já foram citadas, são tomadas em reuniões onde toda a comunidade participa. Mesmo que depois a gestão sente para refletir sobre o que será decidido, antes sempre é ouvido as propostas e sugestões da comunidade (ENTREVISTA COM A GESTORA, 20/11/2017).

Vale ressaltar neste momento que a compreensão de “participação de todos”, como sendo um elemento fundante do modelo de gestão democrática defendido pela gestora, é visto apenas como um ato apenas de “estar presente em reuniões, e fazer propostas”, algo que no final “a decisão final é da gestão”. Mesmo que inicialmente pareça que as decisões são tomadas no coletivo, no fim a decisão final cabe à gestora, isso significa uma “falsa democracia”, pois as sugestões dadas pela comunidade são levadas em consideração apenas quando estão em consonância com o que a gestão deseja.

No que concerne em específico à participação da comunidade – para cujos interesses a educação escolar deve voltar-se – concebemos o envolvimento da mesma como real cerne de um processo de democratização das relações que se dão na escola. De modo que se assim não for “[...] parece absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a

comunidade como sua parte integrante” (PARO, 2000, p. 15).

Partindo dessas premissas apresentadas na fala da gestora acerca da participação, e de organização e planejamento das ações bem como decisões, compreendemos a gestão escolar a partir de Paro (2008) como sendo uma atividade que não se preocupa com o esforço despendido por pessoas separadamente, porém feita com o esforço humano coletivo, surgindo o que o autor chama de “coordenação” que se trata da organização humana da atividade. E assim Libâneo, Oliveira, Toschi (2003) reitera que o processo de trabalho da gestão escolar tem natureza interativa, bem como seus objetivos são voltados para a educação e a formação de pessoas.

Assim lemos na fala da gestora:

Essas decisões são tomadas em reuniões, que inicialmente participam toda a comunidade acadêmica e a partir das propostas trazidas, posteriormente, os conselheiros e a gestão tomam a decisão final. Participando, como foi citado na questão anterior, das reuniões, trazendo propostas que serão analisadas posteriormente (ENTREVISTA COM A GESTORA, 20/11/2017).

Com a fala da gestora podemos observar presentes os conceitos de Paro (2008) quando fala da “coordenação”, já que é relatado a participação de toda a comunidade acadêmica nas reuniões e nas propostas trazidas. Contudo, notamos que novamente as decisões são tomadas posteriormente pela equipe gestora, fazendo com que se perca todo o esforço para a efetiva participação de todos.

Este entendimento um pouco equivocado no que tange a definição do que de fato seria essa participação, pode ser pelo não detalhamento que é também visto legalmente nas Leis de Diretrizes e Bases para a Educação (LDB), na qual embora haja a instituição legal da gestão democrática do ensino público, não explicita qual seria a concepção de participação defendida pela mesma. Dentre os principais artigos da referida lei, destacamos os que afirmam os seguintes princípios dessa gestão:

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).

Tanto a fala da gestora quanto os artigos da LDB acima citados nos possibilita pensar o que de fato seria uma gestão democrática, pois, vemos que se é reconhecida a importância desta, contudo, não está presente, de fato, nem nos artigos da Lei de Diretrizes e Bases para a Educação LDB, nem na escola campo de estudo.

Então, para nortearmos neste entendimento recorreremos à Botler (2007), autora esta que afirma que a gestão democrática está “[...] associada ao fortalecimento da ideia de democratização do trabalho pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação”. Esta seria uma base da verdadeira escola democrática, voltada para uma ação coletiva e coordenada, na qual todos os envolvidos seriam sujeitos ativos nesse processo.

Diante disso, entendemos que é imprescindível a participação de todos nas decisões, não apenas sugerindo, mas também na efetivação dessas decisões. É necessário que as propostas sejam ouvidas e colocadas em prática, mesmo quando não estejam de acordo com o que a equipe gestora deseje, e sim, com o que a escola de fato necessite. Só assim, ocorrerá a gestão democrática participativa.

No que tange os espaços de participação, seja tanto para o planejamento do trabalho escolar e pedagógico, quanto para assuntos relacionados à comunidade escolar, no caso da escola pesquisada ocorre:

[...] por meio de reuniões. [...] as reuniões mensalmente acontecem para discutir sobre as necessidades de toda a comunidade escolar. [...] participam a coordenação, a equipe gestora e os professores, que sabem das necessidades dos alunos, apresentam seus planos de ensino e participam de todas as decisões. [...] nos reunimos também para realizar decisões de compras para a escola, de acordo com as necessidades (ENTREVISTA COM A GESTORA, 20/11/2017).

Nesta direção Sordi, Bertagna e Silva (2016) afirmam que os espaços participativos da escola precisam desta forma ser compreendidos para serem otimizados e cumprirem a sua função, quando nos encontros/reuniões promovem a decisão conjunta, por meio do diálogo e da escuta respeitosa. Nesse sentido, a ideia que se pretende preservar, e que é defendida pelas autoras, é a necessidade da Avaliação Institucional Participativa (AIP) encontrar um espaço coletivo de participação democrática que consiga lidar pró-ativamente com os dilemas e as possibilidades da escola na construção do seu trabalho pedagógico e na efetivação da formação humana de qualidade.

Observamos os elementos defendidos por Sordi, Bertagna e Silva (2016) quanto à relação dos espaços participativos por constatarmos que há o espaço para debate mensalmente, onde a comunidade escolar é reunida para discutir questões pedagógicas e necessidades da escola e dos alunos, havendo o “diálogo e a escuta respeitosa”.

Partindo da premissa apresentada por Libâneo (2001) no livro “A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática” de que o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, apresentamos um aspecto central e

relevante para este entendimento que encontramos em outra fala da gestora entrevistada ao ser questionada se o gestor possuía autonomia para gerir a escola, e como e com quem ela compartilha as atividades da gestão:

Sim, possuímos autonomia, uma vez que não fuçamos dos princípios educacionais e da legislação. Mas considerando estes fatores, temos autonomia para, junto com a comunidade, decidir diversos assuntos aqui. [...] Estou na escola todos os dias, mas apenas na parte da tarde. Somente na sexta-feira que estou pela manhã também. Diante disso, é imprescindível que eu compartilhe as minhas atividades com outros funcionários. Então temos a vice-gestora e a coordenadora pedagógica que estão na escola na minha ausência e têm autonomia para desenvolverem qualquer atividade que diga respeito à gestão (ENTREVISTA COM A GESTORA, 20/11/2017).

Como observamos na fala acima, embora havendo mecanismos institucionalizados que diminuem a autonomia local da gestão escolar (legislações, etc.) compreende-se que a autonomia se fundamenta da concepção de participação. Neste sentido, a autonomia ao se fundamentar na interação de todos os indivíduos representantes da comunidade escolar e local que se reconhecem como atores fundamentais na tomada de decisões coletivas. Isto pressupõe uma corresponsabilidade quando requer participação da comunidade na tomada de decisões pelos representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores e servidores administrativos, e assegura a democratização e autonomia para utilização dos recursos financeiros destinados a escola (LIBÂNEO, 2001).

Outro aspecto relevante que extraímos da entrevista com a gestora diz respeito a como a escola construiu o Projeto Político Pedagógico (PPP), e o modo como é feito o acompanhamento do mesmo, bem como quais os pontos positivos e/ou negativos que a gestora destaca no PPP da escola. Lemos no extrato da entrevista:

Foi construído a partir das observações realizadas na e pela comunidade, e atualmente sofre alterações que são realizadas pela equipe pedagógica e pelos docentes em reuniões. [...] Pontos positivos: Tenho encontrado como um ponto bastante positivo a organização e orientação para reger a escola. Tem me ajudado nesse sentido, já que é meu primeiro ano nessa escola, mesmo que às vezes precisamos variar de acordo com as necessidades da escola (ENTREVISTA COM A GESTORA, 20/11/2017).

Comprendemos assim que o Projeto Político Pedagógico¹ (PPP) apresenta-se como o instrumento legal para desenvolver o plano de trabalho que foi eleito e definido por um

¹ Veiga (2004) define o Projeto Político Pedagógico como algo além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O mesmo é projeto porque é construído coletivamente, por meio de planejamento, é político porque articula-se os interesses reais e coletivos da população majoritária ao

coletivo escolar, pois, ele reflete as especificidades da escola que o produziu, bem como suas escolhas e peculiaridades. O PPP deve ser compreendido como norteador de todo trabalho pedagógico desenvolvido na escola, pois, o mesmo deve ser entendido “[...] como a própria organização do trabalho pedagógico de toda escola” (VEIGA, 2004, p. 13).

Desse modo percebemos a importância do Projeto Político Pedagógico, onde o mesmo se configura na escola pesquisada como suporte, tanto para organização do espaço escolar como também para a orientação da gestora. Vimos que o mesmo pode ser modificado, para atender as necessidades específicas de cada escola, e essas alterações devem ser feitas com a participação da comunidade e todos que compõem a equipe gestora, exatamente o que ocorre, e que foi relatado pela gestora.

Nesta perspectiva, Veiga (2004) aponta que o significado de inovação e projeto tem como base não apenas a noção de ação regulatória ou técnica, mas também uma ação emancipatória ou edificante. Organizar as atividades-fim e meio da instituição educativa, por meio do projeto político-pedagógico sob a ótica da inovação emancipatória e edificante, traz consigo a possibilidade de alunos, professores, servidores técnico-administrativos unirem-se e separarem-se de acordo com as necessidades do processo.

Assim, o projeto político-pedagógico (PPP) na “esteira da inovação emancipatória” enfatiza mais o processo de construção, é desta forma a configuração da singularidade e da particularidade da instituição educativa. Assim, Inovação e projeto político-pedagógico estão articulados, integrando o processo com o produto porque o resultado final não é só um processo consolidado de inovação metodológica no interior de um projeto político-pedagógico construído, desenvolvido e avaliado coletivamente, mas é um produto inovador que provocará também rupturas epistemológicas.

CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A realização deste trabalho foi de suma importância, pois nos proporcionou compreender que a gestão escolar é um dos elementos determinantes para o desempenho de uma escola, atrelada a democratização e a participação que leva à consciência de cidadania como prática da transformação social, possibilitando a construção de uma escola/sociedade mais justa e democrática. Isso poderá ser possível, se as instituições escolares e seus dirigentes, apropriarem-se dos princípios da democracia e da participação, em suas práticas cotidianas.

compromisso sociopolítico, e por fim é pedagógico, pois, possui o sentido de definir as ações educativas para cumprir seus propósitos e intencionalidades.

A democratização da gestão da escola pública no Brasil tem enfrentado grandes dificuldades, por conta de todo o contexto no qual a sociedade está inserida. De acordo com a escola investigada, foi constatado que a comunidade escolar como um todo tem participado de forma pouco expressiva desse processo. E quando há essa participação, a mesma é desvalorizada pela gestão visto que nem sempre são levadas em consideração as propostas e as falas da comunidade.

No contexto de gestão escolar, está a figura da gestora, a qual compete promover o desenvolvimento organizacional e de forma permanente. Contudo, evidencia-se a necessidade da gestora de se atualizar constantemente e buscar mecanismos em sua forma de atuação, os quais visem consolidar uma educação democrática e de qualidade. Tal contexto deve contribuir de forma significativa para as ações pedagógicas, com a finalidade não só de promover as potencialidades cognitivas e afetivas, mas de despertar a consciência dos sujeitos envolvidos.

Uma gestão democrática necessita da participação ativa da comunidade escolar, no momento da tomadas de decisões. Isso implica efetivar novos processos de organização e gestão que estejam baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos. Assim a participação constitui um dos elementos fundamentais a serem implementados pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar.

É necessário que a comunidade escolar como um todo (pais, professores, alunos, funcionários, comunidade local, associações, conselhos etc.) torne seus membros “intelectuais políticos”, que se revistam das suas energias revolucionárias para fazer parte do “movimento real que supere o estado de coisas existentes” (MARX, 1989, p. 32).

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas, SP, 1995.

BOTLER, A. M. H. **Cultura e relações de poder na escola**. Educação e Realidade, 2007.

BRASIL. LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – 5 ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010. Disponível em: <<https://www.puc-campinas.edu.br/midia/arquivos/2013/abr/proavi---lei-n-93941996.pdf>>. Acesso em: 06 de novembro 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar, políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em Formação).

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

MARX, K. ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.

RUSSO, Miguel Henrique. **Escola e paradigmas de Gestão**. São Paulo, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica: Projeto político-pedagógico; Educação Superior; Projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 2004.