A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR

CRISTIANE DI DONÉ PERONI

RESUMO

Este ensaio tem como objetivo abordar reflexões sobre a relevância da governança escolar democrática e participativa. A administração educacional consiste em um conjunto de processos bem-organizados que permitem a uma instituição ou departamento de educação alcançar seus objetivos e metas. A gestão apropriada passa por fases de diagnóstico, planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, que contribuem para a obtenção dos resultados estabelecidos pelas equipes gestoras. A eficiente administração é a chave para que as atividades de cada membro de uma instituição façam sentido e estejam integradas a um projeto compartilhado por todos. Em outras palavras, é fundamental garantir que todos estejam trabalhando em uníssono para atingir seus objetivos e promover melhorias contínuas. O gestor opera em um ambiente administrativo em constante mutação, e essas mudanças exigem que ele adote uma postura profissional de transformação e atualização constante, estando sempre receptivo a compreender quais medidas devem ser adotadas em conformidade com os princípios legais e para proteger a dignidade e o respeito humano. É importante que ele reconheça que tudo isso faz parte de suas responsabilidades como funcionário público, compreendendo a imensidão de seu papel na formação das ações administrativas que promovem práticas democráticas, construção de conhecimento, igualdade e equidade, além de criar um ambiente que estimule e promova o protagonismo de toda a comunidade escolar. Esses aspectos são de extrema importância na formação e no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

Palavras-chave: Dignidade; Responsabilidades; Sociedade.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como intuito explorar informações sobre a Administração Escolar Democrática e Participativa, considerando o contexto atual da educação. As transformações globais recentes têm impacto direto em todas as instituições sociais, exigindo mudanças rápidas. A educação não escapa desse fenômeno, e o sistema educacional enfrenta desafios significativos ao responder de forma ágil e pertinente às novas necessidades de formação dos cidadãos no século XXI.

Esses desafios foram amplamente reconhecidos durante os debates realizados nos grupos de trabalho e nas deliberações da Assembleia do Plano Nacional de Educação. Como resultado, surgiram cinco linhas de ação no campo da gestão: (1) fortalecimento da liderança e administração do sistema educacional; (2) fortalecimento da articulação interna e entre setores nos níveis nacional, regional, municipal e institucional; (3) aprimoramento da eficácia e transparência do sistema educacional; (4) implementação de mecanismos adequados de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho dos responsáveis pela educação; e (5) desenvolvimento de uma cultura de avaliação para compreender, realizar e monitorar a gestão do setor e das instituições de ensino. Em suma: liderança.

Com base nessas diretrizes, a política de melhoria promovida pelo Ministério da Educação Nacional se concentra na consolidação de um sistema de garantia de qualidade que visa oferecer à população oportunidades educacionais mais amplas e melhores, desenvolver competências básicas e cívicas, e fortalecer a descentralização e a autonomia institucional por meio do reforço da gestão das escolas e das secretarias de educação.

As hipóteses apresentadas neste artigo têm como objetivo geral analisar reflexivamente os impactos resultantes da avaliação externa da administração escolar, implementada na rede pública de ensino fundamental do Estado de São Paulo. Os objetivos específicos deste artigo buscam examinar sucintamente a história da administração escolar, o papel do gestor e sua administração nas escolas, bem como as relações interpessoais e seus desafios.

A relevância deste trabalho acadêmico é de extrema importância para a sociedade e a comunidade acadêmica, e conta com a contribuição de autores que abordam o tema da administração escolar democrática e participativa.

A metodologia empregada neste artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica, com base em autores que corroboram com o tema em questão.

Este trabalho está dividido em três capítulos da seguinte maneira: O primeiro capítulo aborda brevemente a história da administração. O segundo capítulo discorre sobre a gestão, a administração e a escola. E, por fim, o terceiro capítulo trata das relações interpessoais e seus desafios.

A GESTÃO E SUA HISTÓRIA

Para compreender adequadamente a gestão escolar, é necessário ter um conhecimento embasado dessa área, levando em

consideração sua trajetória histórica. O entendimento do passado contribui para compreender o presente e as mudanças necessárias para o futuro.

A origem da gestão como uma ferramenta de administração remonta a séculos atrás. Estudos indicam que, por volta de 5500-5000 a.C., na Suméria (atual Kuwait e Iraque), surgiram tentativas de otimizar e controlar tarefas e recursos, como alimentos. Os chineses, por volta de 500 a.C., também buscaram formas de controle e administração para organizar e estabelecer normas e regulamentos visando uma maior eficiência nos processos sob sua responsabilidade.

Ao longo da história, várias instituições adotaram essa forma de administração e aprimoraram seus processos de controle. Isso facilitou o estabelecimento de regras, princípios hierárquicos e supervisão, até mesmo no controle do comportamento das pessoas. As forças militares foram uma das organizações que melhor aproveitaram a gestão como ferramenta de controle e administração. Seu controle sobre as tropas e sobre cada processo operacional proporcionava uma incrível capacidade de mobilização. Medidas rígidas e centralizadas garantiam a eficiência e a militarização características dessas instituições.

Com a chegada da Revolução Industrial e o surgimento das fábricas, surgiu uma nova forma de gerenciamento. No entanto, alguns processos de controle ainda estavam vinculados a uma abordagem militarizada, o que impulsionou a expansão industrial na América do Norte e na Europa. A gestão garantiu a eficiência dos processos de produção, a padronização desses processos e o controle e organização da cadeia produtiva e hierárquica.

Em 1911, Frederick Taylor, em seu livro "Princípios da Administração Científica", estabeleceu marcos administrativos seguidos por muitos gestores tradicionais. Embora algumas de suas abordagens sejam consideradas extremamente exigentes e exploradoras nos dias de hoje, é importante entender seu contexto histórico e cultural. Taylor baseou suas ações de gestão em cinco pilares: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar.

Se considerarmos que as atribuições de um gestor escolar nos dias atuais se resumem a essas atividades, podemos dizer, em teoria, que isso se alinha ao perfil de um bom gestor. No entanto, sabemos que em certos momentos essas habilidades podem se tornar secundárias nos processos gerenciados por esse profissional.

No Brasil, a história da gestão remonta ao período anterior à colonização, quando era gerenciada a distância, em Portugal, por meio de ordens do imperador. Essas ordens atendiam apenas às necessidades extrativistas e de controle de recursos, sem se preocupar efetivamente com a supervisão e o comando dos "recursos humanos". Era esperado que as ordens fossem cumpridas estritamente, sob pena de castigos severos e, em casos mais graves, até mesmo a pena de morte.

Essa realidade persistiu por séculos, e o Brasil ficou para trás em termos de gestão eficiente. Salários elevados eram pagos a ingleses para administrar e contabilizar os valores arrecadados pela coroa portuguesa, nem sempre de forma honesta. Isso resultou em rombos financeiros significativos, devido à falta de um enfoque de gestão mais desenvolvido, como em muitas nações europeias da época.

No entanto, a partir do século XX, ocorreram várias mudanças no Brasil, motivadas por transformações econômicas, políticas, sociais e educacionais. Os conceitos de gestão foram se adaptando a novas abordagens e perspectivas sobre administração e educação, embora ainda carregassem marcas profundas de uma educação elitizada, como afirma Azevedo (2004):

Por meio de uma abordagem histórica, em que se destacam marcos da política educacional, procura-se demonstrar como o tratamento da questão educacional tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais brasileiras e que incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais. Dessa perspectiva, busca-se estabelecer os nexos entre o universo cultural simbólico do país as definições e rumos das políticas públicas de educação e persistência de um padrão educacional excludente e seletivo, que acaba por negar, ainda hoje, o direito à escolarização básica de qualidade à grande parte da população (p.17)

A administração escolar surgiu como resultado dessas transformações, que passaram por processos de disseminação da educação básica. Dentro dessa nova perspectiva, podemos observar, entre outros aspectos, a descentralização da educação, o maior envolvimento da população e da comunidade escolar como um todo, e o direito da sociedade de participar dos processos estabelecidos pela escola. Essas mudanças ganharam impulso a partir da década de 90, com a promulgação da Constituição de 1988, que proporcionou novas visões e abordagens para a educação e a administração escolar no Brasil.

Na década de 90, o debate sobre educação trouxe à tona a reflexão sobre o papel político e social da educação na formação da cidadania. Ressignificar o conceito de administração escolar tornou-se um dos principais objetivos dentro de uma perspectiva atual. É fundamental entender o contexto em que a administração e o gestor estão inseridos na atualidade da administração pública, pois essas ações muitas vezes são influenciadas por perfis e metodologias empresariais que enfa-

tizam conceitos como autogestão, organização coletiva do trabalho e democracia participativa. No entanto, essas abordagens têm apenas um objetivo geral: o "lucro" por meio da eficácia e eficiência, sem levar em consideração as particularidades e especificidades materiais e de recursos humanos presentes em uma determinada instituição escolar, como afirmado por Libâneo.

O percurso histórico demonstra que a administração escolar sempre esteve influenciada por questões educacionais, políticas, sociais, culturais e temporais.

A ADMINISTRAÇÃO, A ESCOLA E O PAPEL DO GESTOR

Muito se discute sobre o papel do administrador no processo de gerenciamento e manutenção das atividades em uma instituição educacional. No entanto, é importante ressaltar que é extremamente complexo analisar sua relação com a administração pública e, especialmente, com a própria escola, que é o local e o objeto de sua atividade profissional.

É necessário fazer uma reflexão de grande relevância para apontar o papel educativo do administrador no atual momento de nossa "história administrativa". Muitas vezes, podemos nos confundir com a forma como o administrador lida com os recursos humanos e materiais, e assim vê-lo apenas como mais um gerente, entre tantos espalhados por várias empresas neste país. No entanto, é fundamental deixar claro que o administrador educacional não busca o lucro, como é o objetivo claro e definido das empresas privadas e, especialmente, das instituições de ensino privadas. O capital adquirido em uma escola pública é muito mais amplo e subjetivo. É claro que, assim como qualquer "empresa", a escola estabelece metas e planos a serem seguidos, mas a finalidade dessas metas é puramente educacional e pedagógica, visando a construção do conhecimento e a formação de indivíduos engajados em realizar ações cidadãs e participativas na sociedade, conscientes de seu papel como sujeitos de direitos.

Embora o ato de administrar esteja racionalmente ligado ao ambiente fabril ou empresarial, é crucial ressaltar a importância do administrador como um "agente social", assim como toda a comunidade escolar, que contribui para a formação de cidadãos, pessoas que auxiliarão no processo e na disseminação de ações e práticas cidadãs democráticas, tão importantes para a manutenção dos direitos e das liberdades individuais.

Anísio Teixeira (1961) destaca a existência de dois tipos de administração: a administração fabril, mecânica, que planeja o produto desejado, analisa tudo o que é necessário para sua elaboração e, por fim, dispõe de mão de obra para produzi-lo, sendo a função de planejamento suprema e a de execução mínima; e a administração escolar, na qual o elemento mais importante é o administrador, que organiza a escola e realiza o trabalho necessário para que o ensino seja de qualidade. Em uma empresa, o administrador nem sempre precisa ter conhecimento técnico sobre todas as atividades da fábrica, cabendo a ele gerenciar e coordenar seus subordinados, que possuem conhecimentos técnicos específicos para alcançar os objetivos e resultados propostos na atividade principal da empresa. No entanto, o mesmo não ocorre com o administrador educacional.

Esse profissional traz consigo uma bagagem pedagógica e experiência em sala de aula como educador, o que o auxiliará muito na tomada de decisões, em sua postura diante de conflitos com pais e responsáveis, na mediação com os alunos, na rotina escolar, na coordenação da equipe de apoio e na manutenção da qualidade do ensino na escola, formando cidadãos autônomos, ativos e participativos na sociedade. Segundo Ferreira e Aguiar (2000, p. 197):

Gestão se constitui de princípios e práticas decorrente que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

As atividades relacionadas à administração tornam-se altamente dinâmicas à medida que ocorrem mudanças sociais e econômicas. O administrador precisa ter uma visão ampla e atenta de cada mudança que ocorre na sociedade e que possa ter algum impacto na vida de todos os envolvidos na unidade escolar.

Ferreira e Aguiar (2000) afirmam que deixar de cumprir essas diretrizes implica na corresponsabilidade do gestor, seja por ação ou omissão, como mencionado por Anísio Teixeira, que destaca que a função do administrador depende de quem ele é, do que aprendeu e de sua vasta experiência.

Cabe ao gestor administrar e constantemente questionar a forma como trabalha e interage com sua equipe, bem como com aqueles com quem se relaciona no ambiente escolar e, em alguns casos, fora dele. Isso terá um impacto profundo na maneira como é percebido pelos colegas e subordinados. Sua postura profissional será constantemente avaliada, e mesmo que tenha uma posição de autoridade, estará sempre limitado por princípios, normas, diretrizes, leis e outros aspectos jurídico-administrativos, que servirão como parâmetros para suas ações, evitando medidas arbitrárias, autoritárias e antidemocráticas. Quando essas medidas são adotadas como única forma de controle e gestão, tendem a desmotivar a equipe e a

instituição como um todo.

Um gestor que busca administrar como um tirano enfrentará dificuldades para manter suas decisões e a coesão das ações propostas. Esse profissional precisa compreender que os tempos mudaram, que as posturas ditatoriais estão ultrapassadas, e que estamos em um regime democrático. A escola é a instituição mais democrática de todas, e agir de forma contrária vai de encontro a toda prática pedagógica. É necessário entender que seu papel é resolver conflitos, mediar questões divergentes, estimular e tratar com profissionalismo, educação e humanidade aqueles que coordena e aqueles que estão sob sua autoridade. Quando essas ações são bem executadas, elas moldam a percepção da comunidade escolar sobre o perfil, a forma e a maneira como a escola é vista por todos.

As mudanças ocorridas nos últimos anos permitiram que a escola se adaptasse e redefinisse seu papel e importância na esfera social. Da mesma forma, o gestor escolar teve que acompanhar essas mudanças, enfrentando novos desafios.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade".

(FREIRE, 1995, p.91)

A instituição educacional deve fomentar um ambiente contínuo de conhecimento e aprimoramento nos processos de ensino, eliminando qualquer forma de desigualdade, falta de empatia, assistência, caridade, carinho, respeito, afeto e amizade, elementos essenciais na busca por uma sociedade mais justa e igualitária.

Não devemos esquecer que a escola também desempenha um papel importante na promoção de políticas públicas. Graças ao processo de democratização em nosso país, ocorreram mudanças de paradigmas, incluindo uma nova concepção de sociedade e uma visão renovada dos princípios fundamentais da educação no Brasil. Para que a escola alcance sucesso em sua missão, é necessário acompanhá-la com outras políticas que garantam à população as condições mínimas e essenciais para seu progresso (FREIRE, 1995).

A autonomia desejada na Gestão Escolar consiste exatamente no equilíbrio e na capacidade de trabalhar em colaboração, promovendo a construção de ideias, alinhando diferentes interesses e criando um ambiente de trabalho contínuo e resolução de problemas por parte do gestor. Cabendo a ele democraticamente a decisão final.

A autonomia consiste em um conceito complexo, com múltiplas nuances e significados, quase tantos quantos esforço existem em vivenciá-los e interpretá-lo. Algumas vezes, porém no âmbito de sistemas de ensino e respectivas escolas, ele é muito mais uma prática de discursos, uma intenção, uma proposta ou um desejo, do que uma pratica concreta manifestada em ações objetivas, visando à transformação evolutiva de práticas sociais. (LUCK, 2008, p.89)

Por conseguinte, a autonomia da escola implica em uma administração e um administrador genuinamente democráticos, uma vez que somente serão alcançadas se esse profissional adotar ações que garantam e promovam princípios que indiquem uma direção, mas ao mesmo tempo transmitam a ideia de que esse rumo pode ser modificado, e que a busca por soluções implica em mudanças de paradigmas que abrangem até mesmo aspectos como a habilidade de ouvir, alteração de postura, comportamentos, planos e estratégias.

OS DESAFIOS DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Apesar de as interações interpessoais serem uma realidade desde os primórdios da humanidade, há pouca literatura que aborda esse tema no contexto corporativo. Muitas empresas e instituições acreditavam que a posição de liderança poderia garantir tais relações por meio de ordens ou, em casos extremos, da coerção. No entanto, o mundo mudou e, com essa mudança, surgiram novos paradigmas e formas de relacionamento no trabalho, com funcionários cientes de seus deveres e, especialmente, de seus direitos como indivíduos e empregados. Portanto, torna-se cada vez mais importante filtrar a forma como essas interações ocorrem, a fim de evitar ruídos e futuras disputas.

Nessa perspectiva, o profissional de gestão desempenha um papel crucial e extremamente útil ao servir de elo entre diferentes setores e, principalmente, entre os diversos profissionais que compõem uma empresa ou instituição. Suas diversas habilidades garantem a capacidade desse profissional de promover equilíbrio, de modo que metas e prazos sejam alcançados de maneira satisfatória, assegurando uma ocorrência mínima de ruídos que possam criar obstáculos.

O profissional de gestão busca constantemente aprimorar sua formação, uma vez que as mudanças e a velocidade com que os aspectos administrativos, sociais, econômicos e políticos se transformam exigem que ele tenha a mesma agilidade e, portanto, uma atualização constante (LUCK, 2009).

Dada a importância desse profissional na organização, é necessário que ele possua, antes de tudo, uma postura ética e irrepre-

ensível, a fim de não haver dúvidas quanto à integridade de suas ações e à forma como busca resolver conflitos que possam surgir. Imparcialidade e imparcialidade são requisitos indispensáveis nesse contexto. É fundamental compreender que, embora sua atuação seja abrangente, existem limites claros, e compreender profundamente suas atribuições ajuda a evitar qualquer interferência indevida por parte desse profissional, impedindo que ele tome ações e decisões que ultrapassem sua autoridade. Muitas empresas e instituições, mesmo que não enfatizem explicitamente essa relação, possuem hierarquias que devem ser respeitadas e delimitadas, a fim de garantir um fluxo contínuo de ações, informações e decisões.

Observar os aspectos que moldam as principais características do trabalhador auxiliará na maneira como a comunicação ocorrerá, evitando situações indesejadas de insubordinação ou indisciplina. Para Coda (1993), talvez o maior desafio em relação ao conceito de relacionamento interpessoal/clima organizacional seja compreendê-lo em termos de percepção das pessoas que fazem parte da organização.

É importante compreender que um bom relacionamento interpessoal reside na capacidade desse profissional de se comunicar com os outros, principalmente de forma oral. Portanto, ao se dirigir ao interlocutor, o profissional de gestão deve dominar corretamente a língua padrão, sem jamais desprezar a norma informal, evitando assim preconceitos linguísticos. Isso é especialmente relevante ao lidar com pessoas em níveis hierárquicos operacionais mais básicos, que são extremamente importantes para a manutenção e controle dos processos, e que, como seres humanos, merecem todo o respeito. Embora não seja explícito, é preciso possuir habilidades políticas ao se relacionar com os interlocutores.

Deve-se lembrar que uma comunicação bem-sucedida não depende apenas do domínio das técnicas de redação oficial. A comunicação ocorre, na maioria das vezes, de forma oral, seja por telefone ou pessoalmente. Ao atender um cliente externo ou interno, devemos fazê-lo de maneira cortês e lembrar-se de "manter sempre um sorriso simpático" (AZEVEDO, 2004).

Um profissional que tem como atribuição a capacidade de interlocução precisa estar atento e, principalmente, preparado para lidar com diferentes tipos de público, tanto internamente quanto externamente. Dessa forma, ele deve ter habilidades e capacidade para desempenhar seu papel de forma exemplar e estabelecer relações interpessoais saudáveis. Algumas habilidades importantes nesse contexto incluem:

1. Empatia: A capacidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas necessidades, preocupações e perspectivas é fundamental para construir relacionamentos positivos.

2. Comunicação eficaz: Ser capaz de se expressar de forma clara, ouvir atentamente e transmitir informações de maneira adequada são habilidades essenciais para estabelecer uma comunicação eficaz.

3. Resolução de conflitos: Conflitos podem surgir em qualquer ambiente de trabalho. Um profissional de gestão habilidoso deve ser capaz de identificar os problemas, ouvir todas as partes envolvidas e buscar soluções que sejam justas e satisfatórias para todos.

4. Liderança inspiradora: Um líder que inspira confiança e motivação em sua equipe tende a estabelecer relacionamentos interpessoais positivos. Isso envolve fornecer orientação, apoio e reconhecimento aos membros da equipe.

5. Flexibilidade e adaptabilidade: Estar aberto a diferentes perspectivas, ser flexível em relação a mudanças e adaptar-se a novas situações são características importantes para lidar com uma variedade de pessoas e cenários.

6. Inteligência emocional: Ter consciência das próprias emoções e das emoções dos outros, e ser capaz de lidar com elas de forma construtiva, é essencial para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis.

7. Respeito e cortesia: Mostrar respeito pelos outros, ser cortês e tratar as pessoas com dignidade são elementos-chave para criar um ambiente de trabalho positivo.

8. Colaboração: Promover a colaboração e o trabalho em equipe é fundamental para estabelecer relações interpessoais eficazes. Isso envolve incentivar a troca de ideias, valorizar as contribuições de todos e buscar soluções coletivas.

9. Networking: Construir uma rede de contatos profissionais pode ampliar as oportunidades de colaboração, aprendizado e crescimento. Manter relacionamentos positivos com colegas de trabalho, superiores, clientes e parceiros de negócios pode ser benéfico tanto para o indivíduo quanto para a organização.

10. Respeito à diversidade: Reconhecer e valorizar a diversidade de experiências, perspectivas e origens culturais contribui para um ambiente inclusivo e enriquecedor, fortalecendo os relacionamentos interpessoais.

É importante ressaltar que o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho não é responsabilidade exclusiva do profissional de gestão. Todos os membros da organização têm um papel a desempenhar na promoção de um

ambiente colaborativo e positivo. No entanto, o profissional de gestão desempenha um papel fundamental ao criar e manter um clima organizacional propício ao desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor escolar desempenha em grande medida o papel inicial no qual o público externo interage, e, portanto, a maneira como ele se relaciona com as pessoas terá um impacto significativo na forma como a comunidade percebe e reconhece a importância desse profissional no contexto de uma gestão democrática e participativa.

O administrador, mesmo sem perceber, desempenha um papel social significativo. Sua dedicação constante é crucial, pois ele precisa estar ciente de seu papel como profissional, bem como de suas responsabilidades e seu compromisso social. Sua postura ao lidar com demandas, resolver conflitos, fornecer suporte, preparar, organizar e gerenciar informações é de extrema importância no processo de gestão. É necessário ter competência e, acima de tudo, habilidade para assumir posições em que, em certos momentos, é necessário tomar decisões e liderar sua equipe, promovendo a participação coletiva de todos os envolvidos no processo.

A autonomia sempre será testada quando se assume o papel de administrador. É essencial agir de forma ética e fazer todos os esforços para tomar decisões baseadas em princípios éticos e profissionais, garantindo assim o equilíbrio, o trabalho em equipe e, principalmente, a mediação com outros setores e profissionais da instituição, seja ela pública ou privada.

É importante entender, acima de tudo, que é necessário aprofundar constantemente as questões relacionadas às relações sociais e profissionais, a fim de garantir práticas administrativas coesas, eficientes e humanizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, S. A. M. Gestão da educação e a formação do profissional da Educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, S. A. M. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

AZEVEDO, L. M. J. O Estado, a Política Educacional e a Regulação do Setor Educação no Brasil: Uma Abordagem Histórica. In: FERREIRA, N. S. C, AGUIAR, M. A. S. (orgs.). Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9.394/96. Rio de Janeiro: 1998.

CODA, R. (1993). Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica. Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, N. A. da S. (orgs.) "Gestão da Educação: Impasses, Perspectivas e compromissos" 2 ed., São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo "A educação na cidade". 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

LIBÂNEO, João Carlos et. al. O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, H. [Et all]. A escola participativa: O Trabalho do Gestor. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LUCK, H. Gestão Educacional: Uma questão paradigmática. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUCK, H. A Dimensão participativa da gestão escolar. Gestão em Rede, Brasília n.9 p-13-17 de ago. 2008.

MEC, Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor - vol. 5 - Brasília: MEC, SEB, 2004.