OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA BUSCA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

DANIELA TIMOTEO DE MAMEDE CLEMENTE

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo, por meio de leitura de literatura relaciona ao tema e que tem como base obras de Vitor Henrique Paro, Libâneo e Heloísa Lück, refletir e fortalecer a importância da real prática da gestão democrática na escola, a partir do estudo das concepções de administração e gestão escolar. Perpassando a história da Educação, que ganha voz com a Constituição Federal de 1988, e se fortalece com determinação de Leis de Diretrizes e Bases, de 1996, e depois com os Planos Nacionais de Educação, pareceres e resoluções, observamos uma mudança de nomenclatura ao referir-se à administração escolar, que atualmente compreende-se em gestão escolar. Após um breve estudo acerca dessas duas concepções, constata-se o abandono ao termo "administração" por se referir a um método autoritário e conservador, que é centrado num único ser, e a adesão ao termo "gestão" por se referir exatamente ao contrária, ou seja, a uma participação ativa, participativa e colaborativa de todos que estão envolvidos nesse processo. Assim, caminha-se para a efetivação da gestão democrática na escola, que se faz, não somente pela figura do diretor, mas também, por todos que estão inseridos nesse contexto, ou seja, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade educativa. É por meio da gestão democrática que se alcança uma educação de qualidade, que almeja a formação integral do aluno, preparando-o para ingressar no mercado de trabalho, na universidade e para enfrentar qualquer problema de forma crítica conscientemente, ou seja, a formação de um cidadão do bem.

Palavras-chave: Administração Escolar. Gestão Escolar. Gestão Democrática. Desafios do Gestor.

ABSTRACT

The aim of this study is to reflect and strengthen the importance of the real practice of democratic management in schools, based on reading literature related to the theme and based on works by Vitor Henrique Paro, Libâneo and Heloísa Lück. about the study of the conceptions of administration and school management. Through the history of Education, which gains voice with the Federal Constitution of 1988, and it is strengthened by the determination of the Laws of Guidelines and Bases of 1996, and later with the National Plans of Education and resolutions, we observe a change of nomenclature to the reference to school administration, which is currently understood as school management. After a brief study of these two conceptions, it is seen the abandonment of the term "administration" because it refers to an authoritarian and conservative method, centered on a single boss, and adherence to the term "management" because it refers exactly to the opposite , that is, an active, participatory and collaborative participation of all who are involved in this process. Thus, we are moving towards the implementation of democratic management at school, which is done not only by the principal, but also by everyone who is included in this context, i.e. teachers, students, employees, parents and the educational community. It is through democratic management that a quality education is achieved, which aims at the integral formation of the students, preparing them to work, to enter in the university and to face any problem in a critical way consciously, that is, the formation of a citizen.

Keywords: School Administration. School management. Democratic management. Challenges of the Manager.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática é, de um modo geral, parte da narrativa dos educadores e dos programas de educação. Nos registros escritos ou nas falas, não há quem seja a favor de uma escola autoritária, colocando-se com frequência a favor de princípios como a autonomia, a liberdade e o protagonismo dos educandos. No entanto, apesar desse discurso estar bem consolidado e ser corrente na área educacional, as práticas no ambiente escolar nem sempre correspondem a esse ideal. O fato é que a gestão escolar democrática ainda desafia os diretores de escola em nossas escolas.

O presente estudo tem como objetivo, a partir de leituras fundamentadas na teoria e pesquisas realizadas pelos autores José Quirino Ribeiro, sob o enfoque de Vitor Henrique Paro e pelas considerações da autora Heloísa Lück, portanto, refletir e fortalecer a importância da real prática da gestão democrática na escola, ou seja, para que o termo "gestão escolar democrática" não seja mais um "jargão" utilizado muito no discurso e pouco seja colocado em prática.

2. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR VERSUS GESTÃO ESCOLAR

Ao longo da história brasileira, a Educação foi ganhando voz e espaço devido a sua grande importância na formação de cidadãos pensantes e conscientes sobre a sua responsabilidade na atuação da vida em sociedade. Percebida a sua importância, a escola também ganha visibilidade e atenção e passa a ser tratada como uma instituição que exige comando e liderança.

2.1. CONTEXTALIZAÇÃO HISTÓRICA

A democracia no Brasil é recente, assim, por um longo período de nossa história, fomos acostumados a uma atuação política limitada e à ideia de que o chefe manda e não divide suas aflições e responsabilidades com o restante da equipe.

É partir da Constituição Federal de 1988 que a Educação passa a ganhar espaço e reconhecimento sobre a sua importância como elemento para o desenvolvimento humano e social.

O art. 205° da Constituição Federal de 1988 garante:

"A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho".

Depois da Constituição Federal, o direito à Educação também vem amparado pelas Leis de Diretrizes e Base da Educação Nacional de 1996 e, mais tarde pelos Planos Nacionais de Educação e os pareceres e resoluções dos Conselhos de Educação.

Dessa forma, após ter se esclarecido a importância da Educação na formação integral humana, é preciso refletir-se sobre o modo como ela tem acontecido no ambiente escolar. Daí a importância de discutirmos sobre a gestão que tem ocorrido nas escolas.

2.2. DIFERENÇAS CONCEITUIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR

Para falar sobre administração e gestão escolar, faz-se necessário discorrer sobre um questionamento acerca de seus significados e, deste modo, entender a trajetória histórica de ambos, uma vez que ambos sofreram influências com as transformações tecnológicas, econômicas e práticas pedagógicas ao longo dos anos.

Seguindo os estudos realizados pelo autor José Quirino Ribeiro, importante autor dos estudos sobre administração escolar no Brasil, a administração escolar "é um instrumento para a realização dos objetivos da educação" (1952, p. 105), ou seja, segundo Ribeiro, para que a escola seja bem administrada é necessário aplicar-se a teoria de administração geral na administração de uma escola.

Mas o que determina essa teoria geral da administração? Bem, segundo Paro, a Teoria Geral da Administração desenvolve-se a partir do início do século XX, com Frederick Taylor(1978) e Henri Fayol (1981), que sempre tiveram como referência a empresa mercantil capitalista. Para melhor compreensão, pode-se exemplificar esse modelo de administração taylorista/fordista como uma administração que propõe a divisão e racionalização do trabalho, mecanização, produção em massa, planejamento, organização e centralização do poder e decisões.

A partir disso, a administração tem sido concebida como o gerenciamento das atividades de um estabelecimento com fins lucrativos ou não de forma coerente. Assim, a concepção de administração é vista de forma centralizadora e autoritária, a que detém o poder e um vínculo de hierarquia.

Contudo, esse método de administração foi o modelo industrial utilizado durante a maior parte do século XX. Mas, em decorrência dos avanços tecnológicos, outros métodos foram exigidos para a produção industrial.

Segundo Heloísa Lück a administração escolar é classificada como um método sistemático, constante e imutável, ou seja, as soluções são sempre baseadas na objetividade, na imparcialidade, sem deixar que fatores externos interfiram em suas decisões.

Já a concepção de Gestão, ao contrário da administração, não é algo imutável, mas sim dinâmica e está em constante mudança.

[...] a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bom como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007, 924)

Segundo a concepção de Gestão, o gestor/ administrador intercorre por meios de transformações geradas pela produção de ideias e soluções participadas pelo coletivo. Nesse processo, os resultados favoráveis são alcançados a partir da coletividade.

Partindo-se desse conceito, o gestor é aquele que participa dos processos os quais estão articulados com o seu contexto, interagindo e atuando de forma subjetiva com os demais envolvidos a fim de atingir resultados significativos para si e para o grupo.

Vejamos o que diz LIBÂNEO sobre o tema:

[...] O termo gestão ganha mais abrangência que administração e organização por-

que é proposto dentro de uma visão sistêmica, que concebe o sistema de ensino como um todo: políticas e diretrizes educacionais às escolas, gestão de sistemas de ensino e escolas, autonomia, processos participativos (LIBÂNEO, 2007, p. 15).

Sob essa perspectiva de gestão escolar, o diretor, coordenador pedagógico, supervisor de ensino, professores, alunos e comunidade escolar são entendidos como sujeitos ativos desse processo, de forma que sua participação ocorra com responsabilidade e clareza, ou seja, a tomada de decisão em grupo permite o controle das mesmas. É importante ressaltar que a autonomia e a participação coletiva são características fundamentais da gestão escolar. Haja vista sua importância, Paulo Freire já afirmava em 1985:

[...] É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não 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. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós vem sendo tratada como coisa privada que se despreza (p. 89).

Considerando-se essa mudança de perspectiva, surge um novo olhar sobre o conceito de gestão escolar onde o se permite pensar a possibilidade de transformar o ato de administrar, pensando o gestor como um educador que se interessa também pela organização escolar e que conta com a participação de todos os envolvidos nesse processo de ensino. O gestor deve sempre agir e pensar de acordo com a realidade educacional em que se encontra a fim de garantir uma melhoria de ensino no Brasil, cerceado pela prática da democracia em sua prática.

De acordo com Libâneo (2007, p.1),

As escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem de sabres e modos de ação, para que se transformem em cidadãos participativos na sociedade em que vivem. Seu objetivo primordial, portanto, é o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão.

Assim, segundo Libâneo (2007), para que as escolas cumpram com o seu papel que é o de ensinar, elas devem ser geridas ou administradas. Para esse autor, esses dois termos são contraditórios no que se refere ao campo da educação. Visto por esse ângulo, alguns estudiosos buscaram em seus estudos separar os termos administração e gestão, por isso termos tido separado tais conceitos neste presente trabalho.

2.3. A CORRELAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E GESTÃO ESCOLAR

Em meados dos anos 60, na época em que surgiu o termo Administração escolar, concomitantemente, também surgiu a necessidade da universalização do ensino, e a ampliação das escolas e turmas, o que trouxe à tona a imprenscindibilidade de um administrador, cujas característica era preocupar-se com a racionalização do trabalho, ou seja, executar um trabalho lógico, funcional e simplificado. Era um administrador baseado da hierarquia, sem uma perspectiva de democracia, onde as tomadas de decisão cabiam somente a ele.

Já na gestão escolar, além dos componentes importantes do sistema educacional, como a organização da escola que se dá por meio do planejamento, da organização, dos objetivos, etc, a participação e a correlação são elementos importantes em seu exercício. Assim, entende-se que gestão possui uma definição mais ampla do que só as questões burocráticas e administrativas, envolvendo também os recursos físicos, humanos, pedagógicos e financeiros. A gestão promove o envolvimento e a participação coletiva, motivando a busca do saber por parte dos educandos e educadores.

No contexto atual, diante das exigências sociais e da ampliação de desejo de participação nas decisões, a gestão escolar tem refletido e buscado uma ressignificação devido a importância da realização dos objetivos educacionais pretendidos por ela. Com o aumento dessa tendência crescente à descentralização do poder em todas as áreas, reconhece-se a unidade escolar como um exemplo de centro de gestão, o que tem como principal parceiro no processo de tomada de decisão, a comunidade escolar.

Nesse processo de gestão escolar, a escola torna-se um espaço de construção coletiva no qual o poder decisão é compartilhado, que objetiva implantar e disseminar no contexto escolar uma nova postura que corresponde a um ensino de qualidade que garanta formação adequada dos seus alunos, de forma que possam cada vez mais enfrentar os problemas contemporâneos com consciência crítica.

Sendo assim, para que a escola ofereça uma educação transformadora, democrática, participativa e prepare o aluno para o pleno exercício da cidadania, a participação e a organização de todos os segmentos da comunidade escolar são imprescindíveis.

Nesse contexto escolar, exige-se a participação da comunidade para que o trabalho educacional seja efetivamente organizado, uma vez que o educando precisa

não só se preparar para os níveis de ensino mais elevados, mas também precisa aprender a compreender a si mesmo e a sociedade como condições para ações competentes na prática da cidadania, e é no ambiente escolar que inicia essa experiência. Segundo Libâneo (2004), para que todas essas mudanças sejam adequadas ao contexto escolar, é fundamental um esforço especial da gestão, ou seja, da organização da escola. E é isso que a escola deve buscar, uma educação de qualidade que procura formar cidadãos conscientes e críticos acerca dos problemas e desafios da sociedade atual.

Essa concepção de gestão de educação democrática, no entanto, também tem sido um dos grandes desafios enfrentados por muitos administradores e gestores de nossas escolas, as quais muitas já contam com uma participação incisiva dos alunos, professores, pais e comunidade.

2.4. AÇÕES PRÁTICAS NA GESTAO ESCOLAR

Segundo Lück (2009), a parte administrativa da Instituição de ensino que abrange os recursos financeiros, materiais, humanos e físicos faziam parte do trabalho da direção segundo a escola conservadorista que enxergava os métodos educacionais fracionados e agia sobre eles.

Depois desse período, ocorreram mudanças no modo de ver a questão da administração, e assim, surgiram novas metodologias e novos termos, pois o termo "administração" passou a ser visto como limitado, dando espaço para um termo mais abrangente, denominado "gestão". Essa transformação dá espaço a novas dimensões dentro da gestão, denominadas dimensão administrativa, a pedagógica, a financeira e a política.

É importante destacar que essas dimensões encontram-se também dentro da questão da autonomia, pois, segundo Lück (2006,p. 104), "nenhuma delas se basta a si mesma para caracterizar a autonomia da gestão escolar, uma vez que são interdependentes e se reforçam reciprocamente, estando umas a serviços de outras".

A mudança de paradigmas, de um método conservador e autoritário para um método novo e democrático nos traz muitas reflexões para a prática da gestão de uma Instituição de ensino, que aponta como imprescindível:

[...] promoção de articulações e interações, análise conjunta dos diferentes aspectos da realidade, análise do relacionamento entre o s objetivos específicos de cada área de atuação, com os objetivos gerais da educação e do projeto pedagógico escolar e a associação desses objetivos com o uso educacional de espaços, bens materiais e físicos e recursos financeiros voltados para sua realização. Nesse sentido, há uma mudança de significado dos recursos, que passam a valer não só por sua existência na escola, mas pelo uso que se faz deles no processo educacional (LÜCK, 2009, p.106).

Duas dimensões serão abordadas nesse estudo: a dimensão administrativa e a pedagógica.

2.4.1 Dimensões Administrativas

Conforme Lück (2009, p. 106), a dimensão administrativa se estabelece "no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida [...] com uma ótica menos funcional e mais dinâmica".

Para uma boa gestão administrativa, segundo a autora, o bom gestor deve: ter organização da parte burocrática da escola, ou seja, da documentação da escola; gerir os recursos materiais, humanos e físicos da Instituição de ensino, ter uma gestão dos serviços de apoio, entre outros.

Assim, quanto à documentação da escola, ela precisa estar sempre atualizada e organizada, pois é a partir dela que os envolvidos na rotina escolar buscam aporte para tomadas de decisão e para fazer uso de informações necessárias para o bom andamento da prática pedagógica. O Projeto Político Pedagógico (PPP), o regimento escolar e também a documentação de alunos são exemplos dessa documentação que deve ser de fácil acesso àqueles interessados. A documentação dos professores e funcionários também devem estar bem organizadas a fim de evitar qualquer problema na aposentadoria desse servidor. Desse modo, está clara a importância dessa organização administrativa que deve ser realizado com muito cuidado. Todavia, além dessa organização e cuidado, são necessários à ética, a integridade e o sigilo para manusear essa documentação.

Outro aspecto da dimensão administrativa é a gestão de recursos físicos e materiais da escola, que segundo Lück (2009, p109), a escola deve observar não só o bom uso dos bens disponíveis para que possam subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, e torna-las ainda mais efetivas e dinâmicas, mas também dever "construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, associados à sua conservação e manutenção".

O bom uso dos recursos materiais é muito bom, e a escola que incentiva seus alunos a zelarem pelo espaço físico comum, acaba incentivando ainda que intrinsecamente, o respeito e exercício da cidadania, seja no cuidado com os materiais, seja no cuidado e respeito ao próximo.

Pode-se dizer, então que tanto os recursos materiais como os recursos humanos são fundamentais para o bom andamento da rotina escolar. Uma equipe de trabalho que trabalha em harmonia, com as necessidades educacionais aliadas a uma gestão democrática, adquirem um melhor aproveitamento desses recursos materiais. Para Lück (2009):

[...] o que se demanda a escola é a realização de trabalho em equipe, focado na construção de ambiente educacional positivo para a formação e aprendizagem dos alunos e atendimento dessas necessidades. [...] Equipes bem lideradas mantêm-se motivadas nesse objetivo e trabalham colaborativamente, de modo a se apoiarem reciprocamente na realização desse trabalho (p.111).

Para Lück (2009), fazem parte da equipe de apoio da escola os secretários, os funcionários da limpeza e manutenção e os da merenda escolar; o supervisor e/ou coordenador pedagógico, etc. É indispensável manter essa equipe focada na construção do ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno. Todos que fazem farte do processo devem se sentir parte dele.

A gestão democrática na instituição de ensino necessita restaurar o diálogo e o empenho dos diversos envolvidos com o plano institucional, o que implica considerar as dimensões administrativas como atividades que representam responsabilidade no processo de organizar e gerir o contexto escolar.

2.4.2 Dimensões Pedagógicas

A dimensão pedagógica está relacionada à participação do homem através do seu trabalho e refere-se, segundo Lück (2011), ao fato natural que é um processo formativo na promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento.

Dessa forma, percebe-se que o papel primordial da dimensão pedagógica no contexto da gestão escolar, é promover a aprendizagem e a constituição do educando.

Para Paro (1997), é necessário haver um ensino para o desenvolvimento humano, e não apenas, prepara-lo para o mercado de trabalho ou pra ingressar em uma faculdade como era antigamente. A escola necessita preparar o educando para as relações de mundo, e para que possa viver em sociedade com integridade e consciência crítica.

A dimensão pedagógica é uma da mais importantes, pois se trata de uma prática voltada para as modificações da própria prática pedagógica, competindo à coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e demais profissionais envolvidos nesse processo.

Visto que todos os atos se configuram em caráter pedagógico participativo, considerando-se o fato que tudo que é feito pelo ser humano é passível de trazer aprendizado, percebe-se a grande importância da dimensão pedagógica na gestão escolar.

As dimensões administrativa e pedagógica baseiam-se na relação entre direção e demais setores, demonstrando o quanto a concepção de gestão democrática participativa precisa ser bem compreendida por todos que estão envolvidos nesse processo.

2.5. DESAFIOS DO GESTOR CONTEMPORÂNEO PARA A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Considerando-se as transformações ocorridas no contexto socioeconômico cultural, estimuladas pelo processo da globalização e dos avanços tecnológicos, é necessária a construção de uma escola com gestão democrática.

Dessa forma, observa-se a grande necessidade do envolvimento ativo de todos os envolvidos no ambiente escolar, trabalhando juntos em prol de um único objetivo, que é a formação integral de cada aluno.

Entende-se por formação integral aquela que prepara o aluno para atuação profissional ou qualificação técnica e também para o enfrentamento das dificuldades colocadas pela experiência da vida em sociedade. Assim, elencou-se professores, funcionários, supervisores, alunos e pais como sujeitos gestores nesse processo.

Entretanto, há muitos desafios enfrentados pelos atuais diretores na busca por um trabalho fundado na gestão democrática. Segundo Luck (2018), em seu vídeo "Desafios da Gestão democrática", são apontados como desafios:

As ações da escola e as do diretor não devem estar fragmentadas. Dever haver, portanto, uma unidade na fala, em que todos se entendam e se comuniquem efetivamente. Apoiado pelo PPP, em prol de uma educação de qualidade, o diretor deve estabelecer uma unidade na escola, ainda que seja segmentada por períodos, turnos de trabalho ou seriação.

O diretor deve estabelecer metas a longo, médio e curto prazo, e assim, organizar seus compromissos diários, mensais e anuais a fim de não deixar nada para traz sem resolução.

O diretor dever caminhar de forma integrada com o grupo de trabalho, uma vez que a escola é parte e problema de todos que nela estão envolvidos.

Assim, essa equipe gestora, que é guiada por um gestor, que é líder, deve zelar pelos interesses da qualidade do ensino para

o aluno e zelar pelos interesses dos alunos. Esse líder, no entanto, deve construir sua gestão de forma flexível, monitorada para que se chegue a uma gestão que também conta com um grupo autônomo, porque caminha de acordo com o que a escola determina e deseja.

Diferentemente do que geralmente acontece, a autora sugere que o gestor deve adquirir o hábito de avaliar tudo o que ocorreu de positivo e de negativo durante a semana, a fim de que possa estabelecer metas para as próximas semanas.

Muitos são os desafios enfrentados pelo gestor, mas há pontos fundamentais que devem ser levados em consideração para a promoção de uma gestão democrática: planejamento que dialoga com a comunidade escolar; transparência na relação com os pais; valorização da equipe de trabalho; estabelecer metas e objetivos para a instituição; incentivar a qualificação dos funcionários; entre outros.

3. CONCLUSÃO

A partir da diferenciação entre os conceitos de administração escolar e de gestão escolar, pudemos constatar que o termo administração encontra-se ultrapassado, e que o autoritarismo e o conservadorismo já não são mais aceitos. E assim, o termo gestão substitui o anterior, trazendo consigo um significado de prática democrática, integrada e participativa.

As transformações que a Educação sofreu e tem sofrido ao longo da história, são grandes. Constatou-se, então, que nesse período de educação globalizada as escolas necessitam buscar constantemente a atualização, possibilitando a formação de professores preparados para agir diante dos desafios da atualidade.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores de escolas hoje certamente não são os mesmos enfrentados há dez anos atrás. As transformações ocorridas nos dias de hoje exigem cada vez mais professores com posturas inovadoras, que proporcionem a formação de alunos pensantes, capazes de posicionarem-se criticamente frente aos acontecimentos dessa nova era.

Por fim, foi possível entender que os desafios enfrentados pelo diretor são muitos, mas é preciso reconhecer e entender que a gestão democrática é essencial no ambiente escolar, no qual professores, alunos, pais funcionários e comunidade reconheçam-se como gestores reflexivos, capazes de trabalhar e mediar a resolução de problemas de forma coletiva, colaborativa e participativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBÂNEO, J. C. Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Revista Espanhola de Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LIBÂNEO, J.C; Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. São Paulo: Alternativa, 2004.

LUCK, H. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PARO, V. H. Gestão democrática na escola pública. São Paulo: Ática, 1997.