

GESTÃO ESCOLAR: GESTÃO DEMOCRÁTICA

Irineu Lopes¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo causar uma reflexão sobre o desempenho do gestor escolar mediante ao processo de democratização da escola. É imprescindível buscar algumas compreensões que servirão de fundamento teórico, uma vez que a intenção é de promover uma ponderação crítica de como labora o trabalho deste profissional da educação. É fundamental a ciência do que significa e de que maneira está ocorrendo a gestão escolar, principalmente, quando se dá o início de democratização dentro da escola. Saber quando a realidade é partilhada e vivenciada pela comunidade escolar, visto que esta ação amplia e qualifica os seus objetivos. Infelizmente, esta vivência e prática estão muito distantes de se consolidar, pois o sistema organizacional das instituições educativas ainda depara com dificuldades extremas para executar de forma participativa, mesmo tendo a participação ativa dos diversos segmentos da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Democratização Escolar, Gestão Democrática.

ABSTRACT

This article aims to reflect on the performance of the school manager through the democratization process of the school. It is essential to seek some understandings that will serve as a theoretical foundation, since the intention is to promote a critical consideration of how the work of this education professional works. It is fundamental the science of what it means and in what way school management is occurring, especially when the onset of democratization within the school begins. To know when reality is shared and experienced by the school community, since this action broadens and qualifies its objectives. Unfortunately, this experience and practice are very far from being consolidated, because the organizational system of educational institutions still faces extreme difficulties to execute in a participatory way, even though the active participation of the different segments of the school community.

Key words: School Management, School Democratization, Democratic Management.

INTRODUÇÃO

Diversas instituições de ensino ainda convivem em regime de caráter autoritário e de centralização de poder referindo-se ao gestor escolar. Mediante uma sociedade que

¹ Graduado em Normal Superior pela Hermínio Ometto – UNIARARAS e Pós-graduado em Gestão Escolar pela Faculdades Integradas do Vale do Ribeira.

se afirma democrática, não compete mais que instituições de ensino cogitem sua gestão de forma em que o gestor seja, unicamente, a pessoa que deve e tem o poder para responder por todas as suas decisões.

A LDB, lei nº 9394/96, artigo 14, protege os princípios da gestão democrática, garante a relação da comunidade junto às decisões da instituição de ensino e instituiu no inciso II a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Todavia, isto não garante que as comunidades, essencialmente, integrem-se à prática de uma gestão democrática escolar.

Há a compreensão de que o trabalho do gestor escolar deve ser fundamentado nos princípios democráticos de igualdade e com descentralização de poder. Cabendo-se promover a participação, planejamento e desenvolvimento de atividades que ajustem reflexões da comunidade escolar.

Dentro do processo de gestão participativa, o discorrer sobre o trabalho de um gestor escolar é bem complexo, porquanto abarca diversas pessoas e circunstâncias diversificadas que necessitam ser bem administradas pelos gestores escolares e, além do mais, necessitam admitir seu desempenho de mediador da gestão participativa, ou seja, do processo de gestão democrática dentro da instituição escolar.

GESTÃO

O termo Gestão, conforme o Dicionário da Língua Portuguesa Evanildo Bechara (2011, p. 675) significa o “ação ou efeito de gerir; administração”. Libâneo menciona que a gestão é compreendida como “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”. (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

Atualmente é possível observar que a gestão tem-se tornado elícito muita precaução e recebendo novos conceitos com o incidir do tempo no intuito de exceder os modelos de administração limitados e individualistas existentes. É notório que a significação que abrange a gestão é extremamente complexa e promove uma apreciação compreensiva com emprego não de tipos de modelos, mas com atuações articuladas, dinâmicas e participativas.

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Esse sentido é sinônimo de administração. (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

É óbvio que o gestor é um administrador que busca um funcionamento às ações desenvolvidas no interior de uma escola, com a intenção de envolver objetivos e soluções de modo que possa alcançar resultados com sucesso na gestão.

GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar, evolvido por estudos diversos, vem recebendo novos rumos no transcorrer dos anos e foram apontados por múltiplas concepções até chegar ao aparelhamento que ultimamente se tem. Visando uma melhor compreensão e entendimento sobre gestão escolar faz-se indispensável à reflexão em vista da prática da política educacional embora dirigida pelos modos ou costumes do diretor de escola, seja pública ou privada.

Além disso, entretanto, faz-se necessário saber que gestão escolar necessita tratar de um processo que retribui a ações administrativa e pedagógica da escola e que demanda desenvolver objetivos e esforços grupais. Portanto, os anseios e as necessidades da escola, pela qual o gestor responde, denota-se a importância de pôr em prática de forma integrada e articulada, não apenas em papel. Quando se pretende planejar, organizar e avaliar deve-se ter em mente que todas estas ações envolvem atividades de motivação, liderança, mobilização e coordenação dos diversos integrantes, visando atingir os objetivos da instituição educativa.

O PROCESSO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A autonomia da escola numa sociedade democrática é, sobretudo, a possibilidade de ter uma compreensão particular das metas da tarefa de educar e cuidar, das relações de interdependência, da possibilidade de fazer escolhas visando a um trabalho educativo eticamente responsável, que devem ser postas em prática nas instituições educacionais, no cumprimento do artigo 3º da LDB, em que vários princípios derivam da Constituição Federal. Essa autonomia tem como suporte a Constituição Federal e o disposto no artigo 15 da LDB.

O gestor precisa investir em seu domínio técnico e dos demais profissionais da escola, ou seja, capacitá-los para a utilização consciente e de forma prática, principalmente, conectados à internet e, ainda, incentivar os professores a adquirirem domínio pedagógico para articular as tecnologias com o processo de ensino-aprendizagem.

Outra vertente de grande importância à gestão democrática cabe à participação da comunidade escolar na gestão da escola e a observância dos princípios e finalidades da educação, particularmente o respeito à diversidade e à diferença, são desafios para todos os sujeitos do processo educativo.

Para Moreira e Candau:

A escola sempre teve dificuldade em lidar com a pluralidade e a diferença. Tende a silenciá-las e neutralizá-las. Sente-se mais confortável com a uniformidade e a padronização. No entanto, abrir espaços para a diversidade, para a diferença e para o cruzamento de culturas constitui o grande desafio que está chamada a enfrentar (2006, p. 103).

A escola precisa, assim, acolher, criticar e colocar em contato diferentes saberes, diferentes manifestações culturais e diferentes óticas.

A contemporaneidade requer culturas que se misturem e ressoem mutuamente e requer que a instituição escolar compreenda como o conhecimento é socialmente valorizado, como tem sido escrito de uma dada forma e como pode, então, ser reescrito.

Há a necessidade de se transformem modificando outras culturas pela convivência ressonante, em um processo contínuo, que não pare nunca, por não se limitar a um dar ou receber, mas por ser contaminação, ressonância.

É necessário entender a educação não apenas como ensino, não no sentido de habilitar, de “dar” competência, mas no sentido de humanizar. A pedagogia que trata dos processos de humanização, a escola, a teoria pedagógica e a pesquisa, nas instâncias educativas, devem assumir a educação enquanto processos temporal, dinâmico e libertador, aqueles em que todos desejam se tornar cada vez mais humanos. A escola demonstra ter se esquecido disso, tanto nas relações que exerce com a criança, quanto com a pessoa adolescente, jovem e adulta.

A escola que adota a abordagem interdisciplinar não está isenta de sublinhar a importância da relação entre cuidado e educação, que é a de propor a inversão da preocupação com a qualidade do ensino pela preocupação com a qualidade social das

aprendizagens como diretriz articuladora para as três etapas que compõem a Educação Básica.

Essa escola deve organizar o trabalho pedagógico, os equipamentos, o mobiliário e as suas instalações de acordo com as condições requeridas pela abordagem que adota. Desse modo, tanto a organização das equipes de profissionais da educação quanto à arquitetura física e curricular da escola destinada às crianças da educação infantil deve corresponder as suas características físicas e psicossociais.

O mesmo se aplica aos estudantes das demais etapas da Educação Básica. Estes cuidados guardam relação de coexistência dos sujeitos entre si, facilitam a gestão das normas que orientam as práticas docentes instrucionais, atitudinais e disciplinares, mas correspondendo à abordagem interdisciplinar comprometida com a formação cidadã para a cultura da vida.

A gestão escolar deve promover o “encontro pedagogicamente pensado e organizado de gerações, de idades diferentes” (ARROYO, p. 158), inscritos num contexto diverso e plural, mas que se pretende uno, em sua singularidade própria e inacabada, porque em construção dialética permanente. Na instituição escolar, a gestão democrática é aquela que tem, nas instâncias colegiadas, o espaço em que são tomadas as decisões que orientam o conjunto das atividades escolares: aprovam o projeto político pedagógico, o regimento escolar, os planos da escola (pedagógicos e administrativos), as regras de convivência.

Como tal, a gestão democrática é entendida como princípio que orienta os processos e procedimentos administrativos e pedagógicos, no âmbito da escola e nas suas relações com os demais órgãos do sistema educativo de que faz parte.

Assim referenciada, a gestão democrática constitui-se em instrumento de luta em defesa da horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na organização curricular.

Pela gestão democrática, educa-se para a conquista da cidadania plena, mediante a compreensão do significado social das relações de poder que se reproduzem no cotidiano da escola, nas relações entre os profissionais da educação, o conhecimento, as famílias e os estudantes, bem assim, entre estes e o projeto político-pedagógico, na sua concepção coletiva que dignifica as pessoas, por meio da utilização de um método de trabalho centrado nos estudos, nas discussões, no diálogo que não apenas problematiza,

mas, também, propõe, fortalecendo a ação conjunta que busca, nos movimentos sociais, elementos para criar e recriar o trabalho da e na escola.

O PROFESSOR E A FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA

O professor precisa, particularmente, saber orientar, avaliar e elaborar propostas, isto é, interpretar e reconstruir o conhecimento. Deve transpor os saberes específicos de suas áreas de conhecimento e das relações entre essas áreas, na perspectiva da complexidade; conhecer e compreender as etapas de desenvolvimento dos estudantes com os quais está lidando.

O professor da Educação Infantil e dos anos iniciais do Ensino Fundamental é, ou deveria ser, um especialista em infância; os professores dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, conforme vem defendendo Arroyo (2000) devem ser especialistas em adolescência e juventude, isto é, condutores e educadores responsáveis, em sentido mais amplo, por esses sujeitos e pela qualidade de sua relação com o mundo.

Tal proposição implica um redimensionamento dos cursos de licenciaturas e da formação continuada desses profissionais. Sabe-se, no entanto, que a formação inicial e continuada do professor tem de ser assumida como compromisso integrante do projeto social, político e ético, local e nacional, que contribui para a consolidação de uma nação soberana, democrática, justa, inclusiva e capaz de promover a emancipação dos indivíduos e grupos sociais.

Na política de formação de docentes para o Ensino Fundamental, as ciências devem, necessária e obrigatoriamente, estar associadas, antes de qualquer tentativa, à discussão de técnicas, de materiais, de métodos para uma aula dinâmica; é preciso, indispensável mesmo, que o professor se ache repousado no saber de que a pedra fundamental é a curiosidade do ser humano. É ela que faz perguntar, conhecer, atuar, mais perguntar, reconhecer.

Atualmente, exige-se do professor mais do que um conjunto de habilidades cognitivas, sobretudo se ainda for considerada a lógica própria do mundo digital e das mídias em geral, o que pressupõe aprender a lidar com os nativos digitais. Além disso, lhe é exigida, como pré-requisito para o exercício da docência, a capacidade de trabalhar cooperativamente em equipe, e de compreender, interpretar e aplicar a

linguagem e os instrumentos produzidos ao longo da evolução tecnológica, econômica e organizativa.

Isso, sem dúvida, lhe exige utilizar conhecimentos científicos e tecnológicos, em detrimento da sua experiência em regência, isto é, exige habilidades que o curso que o titulou, na sua maioria, não desenvolveu.

Desse ponto de vista, o conjunto de atividades docentes vem ampliando o seu raio de atuação, pois, além do domínio do conhecimento específico, são solicitadas atividades pluridisciplinares que antecedem a regência e a sucedem ou a permeiam. As atividades de integração com a comunidade são as que mais o desafiam.

PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação, instrumento tradicionalmente utilizado pelas unidades escolares, estabelece as prioridades, metas, indicadores de aferição de resultados, responsáveis, prazos e as estratégias para que as escolas alcancem o ensino de qualidade. Cada comunidade tem suas características e o perfil da escola tem as suas peculiaridades. Perguntas devem ser respondidas a partir do que a comunidade espera e de quais são suas necessidades legítimas. Repensar a escola implica a partir do seu diagnóstico, dos resultados de aprendizagem dos educandos, das necessidades da comunidade, das diretrizes e orientações da política educacional buscar atingir as metas e os objetivos propostos. É importante descrever o cenário atual ou real, para saber onde a escola pretende chegar, ou seja, o cenário futuro ou ideal; que caminho deve seguir; como deve agir; que instrumentos utilizar, os indicadores, metas, os objetivos de longo prazo e responsáveis por sua execução e seus papéis.

O Plano é a bússola que norteará a equipe na busca dos resultados comuns sob a liderança do gestor, cuja responsabilidade é coordenar as diversas atividades, integrar os resultados. Sua elaboração, se bem conduzida, oportuniza o processo de formação das pessoas para atuarem de forma descentralizada, decidindo e assumindo riscos e sendo corresponsáveis pelas decisões tomadas em conjunto.

Elaborar o Plano de Ação é estruturar caminhos para diminuir o hiato entre a situação atual e a visão futuro.

Os objetivos gerais estabelecem o cenário ideal, indicam o caminho para chegar ao destino. São os anseios a partir das premissas, definidos de forma a cumprir a missão em busca da visão de futuro. Na Escola de Ensino Integral, o cenário ideal deve ser analisado, detalhadamente, por toda a comunidade escolar.

Os objetivos e metas por serem o referencial do planejamento estratégico devem ser descritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Na definição de seus objetivos a Escola de Ensino Integral deverá considerar os valores (gestão democrática e inovação), as necessidades de seu contexto e as premissas do modelo de gestão.

Estabelecer prioridades significa saber distinguir o que é mais importante. É importante refletir sobre cada um dos objetivos gerais e decompô-los em objetivos específicos e, então, priorizá-los a partir do que, naquele momento, poderá trazer maior impacto nos resultados ao longo do tempo.

Quando não se prioriza corre-se o risco de perder foco prejudicando a obtenção dos resultados previstos.

A estrutura administrativa representa a organização da escola demonstrando claramente o fluxo das decisões tomadas. Na execução do Plano de Ação, tendo em vista a gestão por resultados do processo de aprendizagem dos educandos, todos os envolvidos são responsáveis pela operacionalização, segundo suas áreas do conhecimento e atuação. Portanto, todos os segmentos da organização escolar têm parte no resultado obtido pela escola.

Assim, a definição de papéis e responsabilidade é importante estratégia para se criar um ambiente comprometido e colaborativo para a execução de tarefas, tendendo a aumentar a efetividade das ações desenvolvidas.

Todos os integrantes do processo de planejamento deverão ser incorporados, deixando em evidência a responsabilidade de cada um para com o todo.

O ENSINAR E EDUCAR COM QUALIDADE

Preocupa-se atualmente mais com ensino de qualidade do que com educação de qualidade. Ensino e educação são considerações distintas. O ensino destina-se a ajudar

os educandos a compreender áreas específicas do conhecimento (ciências, história, matemática).

Educação é um o foco além de instruir, é ajudar a agregar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação, é ajudar a integrar todas as extensões da vida e descobrir o caminho intelectual, emocional, profissional que encaminhe o indivíduo a realização e contribuição para a transformação social.

Educar é mudar a vida em processos constantes de aprendizagem. É ajudar os educandos na edificação de sua identidade, do seu caminho pessoal e profissional, mostrar um projeto de vida que os deixem descobrir seus espaços pessoais, tanto no social como no profissional, com o objetivo de torná-los cidadãos realizados e produtivos.

Ensinar é um procedimento social de cada cultura com suas normas, tradições e leis, porém não deixa de ser pessoal, porquanto cada um desenvolve seu estilo, aprendem e ensinam. O educando necessita querer aprender e para isso, precisa de maturidade, motivação e de competência adquirida.

O educador fidedigno é humilde e confiante, mostra o que sabe, e está sempre precavido ao novo, ensina aprendendo a valorizar a diferença, a improvisar.

Aprender por sua vez é passar da dúvida a uma certeza transitória, pois dará lugar aos novos descobrimentos, não há estagnação no sistema de aprendizagem e descobertas. O novo deve ser interrogado, indagado e não aceito sem apreciação prévia. Por isso é importante termos educadores/pais, com maturidade intelectual, emocional, ético que promova todo o procedimento de aprendizagem.

As modificações na educação dependem também de administradores, diretores e coordenadores que consintam todos os níveis do processo educativo. Os educandos também fazem parte da transformação. Educandos curiosos e motivados auxiliam o professor a educar, pois se tornam interlocutores e parceiros, tendendo a um ambiente culturalmente abastado.

Há diferentes caminhos que promovem a aprendizagem e podemos retirar alguma ciência ou experiência de tudo, de qualquer situação, leitura ou pessoa, que nos possa ajudar a expandir o nosso conhecimento, para admitir o que já sabemos ou abdicar determinadas opiniões.

Um dos grandes desafios para o educador é tornar a ciência significativa, escolher as importantes, a compreendê-las de forma cada vez mais compreensiva e intensa.

Instruímo-nos melhor, quando vivenciamos, experimentamos, sentimos, desvendamos novos significados, antes despercebidos. Aprendemos mais, quando constituímos ligações entre a reflexão e a ação, entre a experiência e a conceituação, entre a teoria e a prática: quando uma conclui a outra. Aprendemos quando contrapesamos e associamos o sensorial, o racional, o emocional, o ético, o pessoal e o social. Aprendemos quando interagimos com os outros e o mundo. Aprendemos pelo interesse, pela necessidade. Aprendemos quando compreendemos o objetivo, a conveniência de algo que nos traz benefícios compreensíveis. Aprendemos pela concepção de hábitos, pela automação de processos, pela reprodução. Aprendemos mais, quando conseguimos juntar todos os fatores: temos empenho, motivação clara, desenvolvemos costumes que promovem o processo de aprendizagem e percebemos prazer no que estudamos. Aprendemos quando conseguimos transformar nossa vida em um procedimento constante, paciente, confiante e afetivo de aprendizagem.

O professor é um pesquisador em serviço, é o orientador e mediador da aprendizagem. O professor aprende com a pesquisa com a prática e ensina a partir do que aprende, por isso, o seu papel é fundamentalmente o de um orientador/mediador.

AValiação INSTITUCIONAL

A avaliação institucional, por sua vez, destina-se à avaliação de instituições (como a escola e o sistema educacional), políticas e projetos. Sua atenção está centralizada em processos, relações, decisões e resultados das ações de uma instituição ou do sistema educacional como um todo. Nesse sentido, para ser completa, a avaliação institucional contempla e incorpora os resultados da avaliação educacional.

A partir do entendimento de que a educação tem papel ativo e significativo de transformação social, considerasse a avaliação institucional como um processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição escolar, em especial da aprendizagem e da formação global do educando.

Existem duas principais correntes de pensamento sobre avaliação institucional em educação. Uma, a mais difundida e usada, está voltada para a identificação de mérito, ou seja: quem sabe mais, apresenta melhor desempenho ou melhores indicadores. Tem sido usada para estabelecer hierarquias, classificações ou rankings entre instituições. Essa corrente pode ser chamada de avaliação meritocrática ou para controle.

No nível operacional, a avaliação das aprendizagens tem como referência o conjunto de habilidades, conhecimentos, princípios e valores que os sujeitos do processo educativo projetam para si de modo integrado e articulado com aqueles princípios e valores definidos para a Educação Básica, redimensionados para cada uma de suas etapas.

A avaliação institucional interna, também denominada auto avaliação institucional, realiza-se anualmente, considerando as orientações contidas na regulamentação vigente, para revisão do conjunto de objetivos e metas, mediante ação dos diversos segmentos da comunidade educativa, o que pressupõe delimitação de indicadores compatíveis com a natureza e a finalidade institucionais, além de clareza quanto à qualidade social das aprendizagens e da escola.

A avaliação institucional externa, promovida pelos órgãos superiores dos sistemas educacionais, inclui, entre outros instrumentos, pesquisas, provas, tais como as do SAEB, Prova Brasil, ENEM e outras promovidas por sistemas de ensino de diferentes entes federativos, dados estatísticos, incluindo os resultados que compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e/ou que o complementem ou o substituam, e os decorrentes da supervisão e verificações in loco. A avaliação de redes de Educação Básica é periódica, feita por órgãos externos às escolas e engloba os resultados da avaliação institucional, que sinalizam para a sociedade se a escola apresenta qualidade suficiente para continuar funcionando.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola pública, como parte integrante do sistema de administração pública da educação, tem o dever de atender a todas as obrigações legais, funcionais, operacionais e de ordem hierárquica que cabem a ela. Por se tratar de gestão de recursos públicos, aos

atos praticados na escola, inclusive aos da unidade executora, devem-se aplicar os princípios básicos da administração pública: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

É importante que o(a) gestor(a) perceba a gestão financeira como uma de suas competências, cada vez mais enfatizada no atual processo de descentralização da avaliação institucional, interna e externa, deve ser instituída em caráter permanente e deve constituir valioso instrumento para a constante melhoria do ensino no regime de progressão continuada em ciclo único no ensino fundamental.

A administração dos sistemas de ensino. Processo este que confere aos atores envolvidos na gestão da unidade escolar maior autoridade e exige maior compromisso.

Os sistemas de avaliação e informação educacional cumprem um papel estratégico para o planejamento e desenho prospectivo de cenários, auxiliando enormemente a formulação de novas políticas e programas que possam responder às tendências de mudanças observadas. Para cumprir estes múltiplos objetivos, os sistemas informacionais precisam estar assentados em bases de dados atualizadas e fidedignas, em instrumentos confiáveis de coleta, em metodologias uniformes e cientificamente embasadas, em mecanismos ágeis e concisos de divulgação.

O PPP da escola, quando construído e administrado de forma correta e democrática, ajuda de forma decisiva a escola a alcançar seus objetivos. A não construção do mesmo implica em um descaso com a entidade escolar, com seu alunado, e com a educação em geral, além de refletir no desenvolvimento social da comunidade onde a escola está inserida.

O conjunto da Educação Básica deve se constituir em um processo orgânico, sequencial e articulado, que assegure à criança, ao adolescente, ao jovem e ao adulto de qualquer condição e região do País a formação comum para o pleno exercício da cidadania, oferecendo as condições necessárias para o seu desenvolvimento integral. Estas são finalidades de todas as etapas constitutivas da Educação Básica, acrescentando-se os meios para que possa progredir no mundo do trabalho e acessar a Educação Superior. São referências conceituais e legais, bem como desafio para as diferentes instâncias responsáveis pela concepção, aprovação e execução das políticas educacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, J. Educação como política pública. São Paulo: Autores Associados, 1997.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

DOURADO, L. F. O público e o privado na agenda educacional brasileira. In: FERREIRA, N. (orgs.). **Gestão da educação**: impasses, alternativas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N. S. C. (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa. 2004.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOREIRA, Antônio Flávio e CANDAU, Vera Maria. Secretaria de Educação Básica (Org.). Currículo, Conhecimento e Cultura: Documento em versão preliminar. 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 eds. 6 impressões. Editora Ática, 2002.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica**: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.