

DEMOCRACIA PARTICIPATIVA NO ÂMBITO ESCOLAR: ANÁLISE DE GESTÃO PARTICIPATIVA EM ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ – RN

Thamires de Sousa Paiva (1); Sandra Eleonoura da Costa (2); Ana Cristina Cosme da Silva (3); Ana Ítala Gurgel de Brito (4) Prof. Me. Francisco José Alencar de Paiva

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: thamires.nbrt@gmail.com (1); Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: sandrinhacosta2014@hotmail.com (2); Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: cristina1000@hotmail.com (3); Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: italagurgel13@hotmail.com (4) Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: fjalencar2009@hotmail.com

Resumo: Neste artigo, discute-se os resultados de uma pesquisa qualitativa desenvolvida em uma escola da rede pública localizada no município de Mossoró/RN. O presente trabalho possui o objetivo de buscar compreender se a teoria da gestão democrática está sendo aplicada nas escolas, entender quais os meios utilizados para efetivação dessa democracia e se estes possuem resultados positivos no sistema de planejamento pedagógico da instituição. Para isso realizamos uma análise de caso, abordando a realidade da gestão escolar, incluindo opiniões e participação de pais, professores e funcionários na tomada de decisões da mesma. Nosso referencial teórico partiu dos estudos de Libâneo (2007, 2011), Paro (2002), Veiga *et. al* (1995, 1998), entre outros. Além do aporte teórico, utilizamos de uma pesquisa empírica com aplicação de entrevistas semiestruturadas, a mesma possui perguntas abertas e bastante flexíveis, a fim de captar a subjetividade de cada público escolhido. O desenvolvimento do estudo aponta para uma democracia limitada, onde os sujeitos têm a possibilidade de expor suas contribuições, entretanto essa participação efetivamente não gera resultados, isso reflete na organização do planejamento escolar, pois a maioria dos pais deixam de colocar em pauta suas críticas e impasses, ocasionando uma relação distanciada entre comunidade e escola. Além disso, pudemos identificar divergência entre as falas dos entrevistados, mostrando que apesar de os indivíduos afirmarem que a gestora é democrática, mas com limitações, os mesmos se desvelam desinteressados e pouco conhecem o projeto político pedagógico da instituição. Espera-se que este estudo possa contribuir para futuros debates e pesquisas mais aprofundadas nessa área.

Palavras-chave: Gestão Participativa, Escola Pública, Democrática.

INTRODUÇÃO

É por meio da gestão escolar que são tomadas todas as decisões no ambiente estudantil a fim de garantir uma melhoria nos processos educativos e na qualidade de trabalho dos professores e

colaboradores. As decisões tomadas sobre um órgão público devem caracterizar-se como uma democracia ou participação coletiva, visto que cada deliberação afetará de forma direta os membros da escola, sejam eles, alunos, professores ou pais.

Com o entendimento da importância dessa discussão no processo educativo, elaboramos um estudo a fim de observar a gestão de uma escola da rede pública, situada no município de Mossoró/RN, e assim, compreender se a teoria da gestão democrática está sendo aplicada e adotada pela escola, entender quais os meios utilizados para efetivação da democracia e se estes possuem resultados positivos no planejamento da referida instituição. O interesse surgiu por meio de uma problematização em sala de aula, no curso de Pedagogia da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, na disciplina de Gestão dos Processos Educativos, onde a partir das discussões sobre Gestão Escolar, produziu no grupo uma aspiração pelo aprofundamento da temática, fazendo assim, surgir o interesse de expandir os conhecimentos de forma empírica.

Como procedimento metodológico, utilizamos como instrumento de coleta de dados, em que foram aplicadas empiricamente, entrevistas semi-estruturadas, a fim de oferecer um caráter mais espontâneo às respostas dos sujeitos envolvidos: uma diretora, duas professoras e duas mães de alunos, no qual cada entrevista possui perguntas direcionadas para cada público. Além disso, contamos com o aporte teórico de autores que se aprofundaram nessa área, como Libâneo (2007, 2011) que traz a “democratização” da escola como interesse de debate e aborda o sistema de organização e de gestão da escola pública, Paro (2002) considerando mecanismos para tornar a escola democrática, Veiga *et. al* (1995, 1998) apresentando reflexões sobre o papel do projeto político pedagógico na escola, entre outros.

Referente à organização estrutural do trabalho, o texto divide-se em duas partes: a primeira apresenta o referencial teórico pelo qual perpassa pelos conceitos de gestão escolar, gestão democrática e participativa, destacando a participação da comunidade nas escolhas administrativas; na segunda parte do trabalho apresentamos a análise dos resultados adquiridos por meio das respostas das entrevistas; por fim, apresentamos nossas considerações com base na análise de dados e a luz dos referenciais citados. Com isso, observamos quais as dificuldades enfrentadas pelos componentes da comunidade estudantil, principalmente a direção, em relação a elaboração de uma gestão que tenha como princípio base a democracia.

CONTEXTO E CONCEITOS DA GESTÃO PARTICIPATIVA

As instituições de ensino têm como principal objetivo propagar a aprendizagem escolar, contemplar a formação da cidadania, ampliação dos conhecimentos sobre a cultura local e a construção de valores. No entanto, para que a escola efetive seu objetivo é preciso que tenha em seu sistema de gestão, teorias e práticas organizacionais que possibilitem alcançar uma formação de pessoas eficaz.

A gestão educacional que atualmente encontramos nas escolas tem referência nas esferas da administração geral e nos métodos administrativos utilizados pelas grandes indústrias comerciais, entretanto a escola tem suas peculiaridades que a diferenciam das empresas. Neste sentido, Libâneo *et al.* (2007) diferencia a escola já que:

[...] seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar. (p. 315)

A fim de uma melhor compreensão sobre a gestão educacional, abordaremos, de acordo com o supracitado autor, conceitos que conduzam a esse conhecimento. A organização é uma das concepções abordadas e é tida como sendo uma maneira de planejar ações que comprovem condições para realizar uma determinada atividade almejada. Sendo assim, é compreensível que a organização escolar compreende todas as atividades que são planejadas com o intuito de ordenar o trabalho do corpo escolar, os materiais utilizados por este, além de gerir questões financeiras e estruturais. Neste contexto, Paro (1996 apud LIBÂNEO *et al.*, 2007) afirma que a administração é a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, ou seja, somente será possível cumprir os propósitos educacionais por meio de uma administração plena.

A tomada de decisões é um meio imprescindível no processo administrativo. E esses processos são designados gestão. De acordo com Libâneo *et al.* (2007) a gestão é um funcionamento através do qual são mobilizados procedimentos com o objetivo de atingir o planejamento educacional adotado.

Dentre as concepções de administração e gestão escolar, definidas ainda pelo mesmo autor (2007), apresentamos a concepção pela qual tomaremos como referência metodológica no presente artigo, a *democrático-participativa* que se caracteriza pela relação natural entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar, na busca de um objetivo comum e com uma maneira coletiva de tomada de decisões. O autor ainda explicita alguns pontos principais desse tipo de gestão, sendo eles: associar as decisões da direção com a participação democrática dos demais integrantes da escola e daqueles que se relacionam diretamente com ela, todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

A gestão democrática somente se mostrará concreta se houver a participação de todos os envolvidos no processo educativo, sejam pais, professores, alunos etc. A participação proporciona um conhecimento dos objetivos, necessidades, irregularidades e metas da escola, conduzindo à uma estratégia de melhoria no processo de tomada de decisões. (LIBÂNEO, 2007). Além disso, a participação dos pais e professores diminui os conflitos relacionados a transferência de culpa no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, visto que essa gestão aproxima todos os envolvidos, determinando as competências de cada indivíduo implicado nessa prática democrática.

Portanto, compreendemos aqui a gestão democrática como sendo um processo pelo qual as pessoas participam ativamente das decisões escolares, criticando, planejando, opinando, discutindo e avaliando o desenvolvimento da escola na busca da resolução de problemas presentes com a finalidade da melhoria da educação que seus filhos recebem. Para Libâneo (2011) o democratismo é definido por tratar-se de uma proposta de organização das atividades de uma instituição, onde nelas estão inseridas a participação das pessoas implicadas, com base no princípio da democracia interna. A participação é promovida por meio de assembleia, na qual são discutidos os assuntos relevantes e com absoluto poder de decisão sobre planejamento, execução e avaliação das ações por parte dos envolvidos.

Consideramos como uma das formas oferecer a participação efetiva e integração da comunidade e dos pais na escola, é durante a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que é o planejamento de atividades diversas e ações que a escola se lança a realizar durante o ano letivo, tudo isso dentro das possibilidades existentes na realidade escolar. De acordo com Veiga (1998) o projeto político-pedagógico não é somente um simples agrupamento de planejamentos de ensino que temos intenção de fazer, tampouco é algo que é construído apenas para cumprir procedimentos burocráticos, encaminhado às autoridades educacionais como prova do seu cumprimento e em

seguida arquivado. Ele é construído por aqueles que vivenciam a prática escolar em todos os momentos, e que, portanto, ao decorrer do desenvolvimento dos seus planos, consultam o documento antes de tomadas de decisões.

O Projeto Político Pedagógico, deve ser um documento que está em um constante processo de reflexão e discussão dos problemas da escola, portanto precisa ser continuamente examinado, buscando organizar ordenadamente os planos, de forma que possam ser efetivados, identificando se os objetivos estão sendo consolidados a fim de alcançar os resultados a cada ano que se segue.

Outro mecanismo de incluir os pais e a comunidade nas decisões escolares, é por meio dos colegiados e conselhos. De acordo com Gohn (2006) nos conselhos são envolvidas as necessidades presentes na prática da educação escolar/formal com a educação não-formal, principalmente no que se refere a participação dos pais nas ações políticas escolares. Ainda de acordo com a autora, a descentralização do poder no interior das escolas não se firmou completamente. O poder continua incorporado à direção ou gestão escolar, a monopolização desse poder acaba por não comunicar a comunidade externa as decisões, pautas de reuniões etc.

Correspondente às ideias de Paro (2002), objetivar a gestão democrática como uma concepção adotada em uma escola pública não significa ter um pensamento utópico, palavra que o autor define como sendo “o lugar que não existe” (p. 9), visto que como colocamos esse tipo de gestão como algo desejável é possível, que essa venha a existir. Para isso é preciso que a comunidade escolar esteja ciente das tarefas que devem cumprir, das condições oferecidas e dos contratempos existentes que inviabilizam o projeto de aplicação desse tipo de gestão.

A partir do que é considerado por Paro (2002), concordamos que na sociedade capitalista atual, a aula é considerada uma mercadoria produzida pelo processo de educação escolar, visto que a aula é um serviço prestado à comunidade, tanto pela escola pública quanto pela privada, que pode ser avaliado como satisfatório ou não e é por este serviço que pagamos as escolas particulares. Entretanto, a partir das analogias com o processo de produção material, o autor afirma que a aula consiste em uma atividade que dá resultado ao produto que seria o ensino, portanto a aula é o próprio trabalho pedagógico e o educando não é considerado apenas um consumidor, mas também “objeto de trabalho” (p. 32). Sendo assim, o educando se apropria de um saber que é a ele incorporado, portanto ele é o objeto pelo qual é transformado por meio do trabalho pedagógico.

Refletiremos acerca da aparição da gestão democrática nos textos legislativos da área da educação. Camargo e Adrião (2007) tratam sobre o recente surgimento do princípio da gestão democrática em textos legais brasileiros, pois esta introdução se deu somente a partir da Constituição Federal de 1998. Os princípios da gratuidade e obrigatoriedade são termos que já eram encontrados em textos anteriores à constituição, os autores defendem que essa discussão original sobre o princípio da gestão democrática surgiu após os grandes movimentos sociais voltados para a redemocratização do país. Os princípios são termos jurídicos de determinam referências pelas quais a partir destas ocorrem outras orientações normativas.

PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: ANÁLISE DE DADOS

A gestão participativa da escola é o principal meio de assegurar a transformação social, uma gestão onde há a participação da comunidade que a compõe, visa melhorar a qualidade das relações humanas assim como o processo educativo, tornando-o mais significativo. Como afirma Libâneo et al. (2007) “a escola deixa de ser um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de comunidade educativa que interage com a comunidade civil”, sendo assim os pais, alunos e funcionários se sentem responsáveis pelo sucesso ou fracasso da escola, tendo interesse e atenção para o bom funcionamento na mesma.

Mesmo com tantos benefícios, não é fácil dentro da comunidade escolar manter essa gestão democrática, organizar da melhor forma diferentes opiniões, trabalhar com diferentes posicionamentos, tudo isso é um exercício que muitos gestores preferem não obter, ou até mesmo não conseguem se adaptar a esse método de trabalho. Nas falas da diretora entrevistada, a mesma expõe sua preocupação diante dessa temática, quando diz que por mais que tente acatar as opiniões da comunidade, é bastante complexo associar e atender as mais variadas sugestões, inclusive ela, como diretora, que precisa manter sua postura e autonomia diante os demais. Sendo assim, percebemos que há choques de opiniões e que obviamente prevalece a concepção da diretora, que não necessariamente seria a melhor resolução sempre.

Durante a entrevista, abordamos sobre o Sobre o PPP, a diretora nos informou que a primeira versão foi feita em 2009, e sua última atualização foi realizada neste ano de 2016, e tem

como importante referência A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento disponibilizado no site do MEC e de livre acesso ao público. A diretora ainda informa que o documento também conta com a contribuição dos pais e profissionais envolvidos nesse processo para sua elaboração.

Em alguns casos o PPP da escola é elaborado por terceiros ou não é atualizado anualmente, o que conseqüentemente não alcançará o objetivo do documento, que é a favorecer a melhoria da escola por meio da efetivação do que foi planejado e acaba por gerar conflitos no planejamento das atividades escolares, visto que o objetivo do PPP é oferecer uma orientação aos planos do ano letivo em questão, portanto o documento não atualizado ou a elaboração realizada por pessoas que estão fora do contexto escolar pode ser prejudicial para que a escola alcance seu objetivo principal, com isso Veiga (1998) afirma que:

É inadmissível encomendar um projeto a terceiros, nessa perspectiva. Não faz sentido, pois, mesmo que sejam educadores, estão fora do contexto. A escola pode buscar assessorias, mas a elaboração do projeto precisa ser obra comum dos envolvidos. (p. 38)

Sendo assim, fica evidente a importância de uma gestão participativa, pois não há melhor contribuição do que os próprios envolvidos com a escola. Porém essa realidade é difícil de efetivar-se. Na escola onde entrevistamos pais, funcionários e a diretora, podemos perceber que por mais que afirmam que é uma escola adepta a uma gestão democrática, os mesmos referem-se apenas as reuniões propostas pela escola como única maneira de participação, onde na realidade essas reuniões se aproximam mais de um momento que consiste na transmissão de “comunicados” da gestão para os demais, do que um diálogo entre gestão e comunidade escolar, onde todos possam expor sugestões, críticas, posicionamentos e acima de tudo, onde essas informações possam ser consideradas pela gestão a fim de uma melhoria escolar.

Ao perguntarmos a diretora da escola sobre o que a escola faz para melhorar ou promover a participação das famílias na escola, a mesma nos informa que esta é feita através de reuniões e o conselho escolar. Em contrapartida, percebemos nos relatos de uma mãe, que não esse espaço nas opiniões acerca da escola é limitado, pois afirma:

Me sinto muito bem acolhida aqui, porém acho que a escola não abre espaço para uma troca de opiniões, as reuniões que acontecem são apenas para a gestão repassar comunicados e os resultados de suas avaliações dos alunos, e os eventos são apenas para celebrar alguma data comemorativa. Não perguntam nossa opinião em nada, apenas dizem o que vai acontecer, como vai acontecer e pronto. (Eva - Mãe, 2016)

Neste caso, percebemos a aflição de uma das mães em relação às decisões escolares, visto que não é incluída nestas. Entretanto, apesar de ser uma das exceções, existem aqueles que estão inseridos nas decisões como membros de conselhos e colegiados escolares, mas que estão presentes apenas para dar quorum necessário ao colegiado, e não para contribuir e construir com/para as mudanças e melhorias (GOHN, 2006). Na entrevista pudemos verificar isso, como foi exclamado por uma das mães entrevistadas “[...] existem pais que estão no conselho da escola, mas não nos informam de nada! Decidem apenas entre eles (participantes do conselho), quando nos informam é de forma brusca, sem nenhum tipo de aviso prévio” (Diana - mãe, 2016).

Ainda em contato com a mãe questionamos se a mesma conhecia o PPP da escola, ela se demonstrou desconhecadora de que se tratava tal documento. Sendo assim, de acordo com Veiga (1998) o corpo docente, discente e administrativo deve oferecer oportunidade para que os pais dos alunos possam opinar e reclamar seus direitos e reconhecer a importância do seu papel na escola. No que podemos constatar que há essa deficiência de informação, onde os documentos na questão a PPP é distante da análise e contribuições dos alunos e famílias, onde a grande maioria nem ao menos sabe da existência desse papel. No que deveria ser um documento elaborado por toda a comunidade acaba passando despercebido pela maior parte.

Fica claro que há falhas em ambas as partes, tratando dos pais e a gestão, pois no contexto em que a escola não promove possibilidades para a participação da comunidade, há também uma carência de busca dessa comunidade externa para contribuírem no desenvolvimento dos planejamentos referente à instituição. Nas falas da diretora a mesma afirma que há um número irrelevante de pais que se preocupam em estar por dentro das tomadas de decisões, mas que há uma grande ausência destes nas reuniões promovidas pela escola. Isso mostra que há uma falta de comunicação e parceria na relação família-escola. Gadotti e Romão (1997, apud Libâneo et al. 2007) afirmam:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhece com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanha melhor a educação ali oferecida. (p.16)

Entrevistamos também alguns professores, que foram unânimes em suas respostas sobre a diretora ser democrática, mas com limitações, no sentido que ouve e interage com eles, porém nem sempre acata suas opiniões, em sua fala uma professora relata:

Bom, ela escuta nossas opiniões em relação aos planejamentos escolares, sem dúvidas, mas em relação à organização escolar e a elaboração do PPP, eu acredito que ela é um pouco limitada, pois procura entender o que nós propomos de melhoria para a escola, mas eu vejo que não leva em consideração tudo que nós sugerimos, leva mais em consideração a opinião própria, é como se nós professores tivéssemos uma voz que é escutada apenas para a gestão conhecer nossas dificuldades, mas não para solucionar todas elas, entende? (PROFESSORA DILMA, 2016)

Isto é, eles possuem liberdade de expressar suas opiniões e sugestões, o que não significa nesse caso que serão acatadas, quando perguntamos também sobre quais mecanismos são acionados pelo gestor a fim de que a escola tenha um caráter democrático, eles preferiram não responder, o que nos leva a acreditar que há uma falta de compartilhamento de opiniões dentro do quadro de funcionários da escola, o que seria de suma importância, levando em consideração que os mesmos trabalham diretamente com os alunos e pais, conhecem a realidade local, e as subjetividades dos alunos, onde contribuíram significativamente para um bom planejamento, visando melhores e maiores resultados. De acordo com Libâneo et al. (2007)

[...] a autonomia precisa ser gerida, implicando co-responsabilidade consciente, partilhada e solidária de todos os membros da equipe escolar, de modo que alcancem, eficazmente, os resultados de sua atividade, isto é, a formação cultural e científica dos alunos e o desenvolvimento neles de potencialidades cognitivas e operativas. (p. 334)

Quando a comunidade escolar, planeja e trabalha em prol de um bom funcionamento da escola, sejam pais, alunos, professores, diretores, todas as partes se sentem responsáveis e motivados a buscar melhores maneiras de obterem resultados que irão favorecer a aprendizagem e desenvolvimento dos alunos envolvidos.

Por fim, observamos que há muitas divergências dentro de uma mesma instituição, a diretora particularmente se considera democrática adepta a uma gestão participativa, que abre espaço para a comunidade contribuir nas decisões da escola, já os professores acreditam ser bem limitada essa participação, onde sempre prevalece a voz do gestor, e por outro lado os pais desconhecem até mesmo os documentos que regem a educação da escola, relatando que são apenas avisados sobre as decisões, e que apesar de ser uma escola acolhedora, suas opiniões quando transmitidas, não são levadas em consideração. De acordo com Veiga (1995):

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (p. 18).

Sendo assim a gestão democrática pode ser bastante significativa no processo ensino-aprendizagem, assim como a interação dos indivíduos, e sua preparação para viver e desenvolver-se em sociedade, tendo em vista que o envolvimento de todos os integrantes propicia uma maior aproximação entre eles, tornando o clima de trabalho mais favorável onde todos se sentem motivados e responsáveis pelo sucesso da escola.

CONCLUSÃO

A pesquisa empírica foi de suma importância para que pudéssemos conhecer a realidade vivenciada na gestão escolar da referida escola. A metodologia utilizada nos permitiu experienciar a gestão profundamente por meio de depoimentos de alguns pais e funcionários da instituição, mesmo encontrando um pouco de resistência por parte de alguns entrevistados que no primeiro momento mostraram relutância a contribuir com a pesquisa, junto com seus depoimentos.

Parece-nos que em uma única instituição existem pais que estão totalmente satisfeitos com os métodos empregados pela escola, entretanto há outros que não aprovam o modelo que a escola trabalha, alegando que a mesma não oferece espaço para que os mesmos possam se integrar a gestão da escola, inclusive há aqueles que por sua vez preferem se acomodar e não buscam a participação e integração no planejamento da instituição, preferem ficar ausentes destas discussões.

A diretora afirma a democracia plena em sua gestão, porém foi possível perceber contradições com os depoimentos dos demais participantes. Observamos que as decisões escolares são tomadas consoantes as deliberações da direção, deixando de contemplar opiniões e sugestões de outros funcionários e da comunidade. Sendo de fácil percepção que a instituição não é totalmente democrática, a teoria utilizada pela instituição não condiz com a prática exercida em seu cotidiano. Com isso, torna dificultado o acesso da comunidade ao planejamento escolar de forma participativa.

Os fundamentos do referencial teórico expostos no início da pesquisa nos posicionam a compreender que a diretora da escola tem um papel fundamental para que a ação democrática participativa seja exercida de forma a beneficiar professores, alunos e a comunidade próxima, sendo todos merecedores de direitos nessa contribuição para uma boa administração escolar. É imprescindível que todos se conscientizem do seu papel para que a gestão da escola funcione de forma adequada. Os dados pesquisados na escola da rede municipal do município de Mossoró-RN,

foi de grande relevância para os nossos questionamentos, pois percebemos que a instituição possui a gestão democrática participativa limitada, e que ainda existem lacunas a serem fechadas, na questão do envolvimento da comunidade com a instituição e a parceria com outros funcionários. Dessa forma não se enquadra em uma gestão totalmente democrática participativa, o que reflete de forma negativa no processo de planejamento escolar.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. de O.; ADRIÃO, T. (orgs). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2º ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007. (Coleção legislação e política educacional: textos introdutórios)
- ANDRADE, R. C. D. Gestão da escola. In: ANDRADE, R. C. D. (org). **A gestão da escola**. 4 ed. Belo Horizonte: ARTMED, 2004.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular** – Documento preliminar. MEC. Brasília, DF, 2015.
- FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: XAMÃ, 2000.
- GOHN, Maria da Glória. **Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas**. Revista Ensaio, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p. 17-38, jan.-mar. 2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 26. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. 160 p.
- LIBÂNEO, José Carlos et. al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. Coleção Docência em Formação. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 2002. 119 p.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**. 13. ed. Campinas: Papirus, 1995. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).