

GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE: AS CONTRIBUIÇÕES DO GESTOR PARA O PROCESSO INCLUSIVO

Katia Maria de Aguiar Freire¹
Ana Christina de Sousa Damasceno²
Francivane Pinho de Souza³
Sheila dos Santos Brazil⁴
Maria Durciane Oliveira Brito⁵

RESUMO

O estudo discute a gestão democrática a partir do olhar sobre o processo inclusivo. Tem como objetivo geral entender como a gestão democrática acontece e pode contribuir com a inclusão escolar. Tendo como objetivos específicos: identificar as ações dessa modalidade de gestão; conhecer os principais desafios que o gestor da escola pública enfrenta e identificar como a gestão democrática pode beneficiar o acesso dos alunos em um ambiente inclusivo. Como referencial teórico foram utilizados autores como Libâneo (2007-2012), Gadotti (2004) entre outros, pois contribuem para o entendimento da gestão democrática, além de revelarem a importância de novos olhares para a transformação da escola pública. A relevância desse trabalho está em suscitar a reflexão dessa temática e a mesma justifica-se por refletir sobre os diferentes aspectos que envolvem a gestão democrática e a inclusão escolar. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica. Os dados levantados, informações, fontes, e pesquisas, contribuíram com o estudo. Para tanto,

¹ Mestranda em Ciências da Educação – UTIC- PY; Graduada em Pedagogia com Habilitação em Biologia (UVA); Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (INTA).
Katiamfreire@gmail.com

² Orientadora. Doutoranda em Ciências da Educação (UTIC); Mestre em Letras (UESPI); Especialista em Educação Infantil (UESPI) e em Gestão Municipal de Educação (UFPI); Graduada em Pedagogia (FAP/UNINASSAU) e em Letras\Português (UESPI). Professora da Faculdade Dexter e da Faculdade de Ensino Superior de Parnaíba (FAESPA). Coordenadora Pedagógica da Rede Pública Municipal de Ensino de Caxingó – PI. msc.anadamasceno@hotmail.com

³ Especialista em Educação-UNIFUTURO; Docência do Ensino Superior e Gestão Educacional-FID; Língua Brasileira de Sinais-UFPI. Pedagogia-FAP; Graduanda em Direito-UNINASSAU;
vannepb@hotmail.com

⁴ Mestranda em Ciências da educação pela UTIC – PY; Pós-graduada em Auditoria, Controladoria e Finanças - DEXTER. Graduada em Ciências Contábeis – FAP. E-mail: sheilaabr@hotmail.com

⁵ Mestranda em Ciências da educação pela UTIC – PY; Graduanda em Letras Libras – UNIASSELVI; Graduada em Pedagogia – UFPI; Especialista em Libras - INTA; Especialista em Educação Infantil – ISEPRO; Especialista em Libras – UFPI, Especialista em Psicopedagogia clínica, institucional e hospitalar - FIAR; Professora Substituta do Instituto Federal do Piauí – IFPI durciane@ifpi.edu.br

pesquisar sobre o assunto nos leva a pensar sobre as ações praticadas no solo educacional e como intervir e melhorar o processo inclusivo através da participação coletiva.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Inclusão escolar. Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios a sociedade em que vivemos foi se construindo carregados de significados e valores que se tornaram intrínsecos a vida humana. Com o passar dos tempos o homem aprendeu a administrar sua vida e as organizações com interesses coletivos.

Em relação ao ambiente educacional, sabe-se que a educação sofreu fragmentos que até os dias atuais não conseguem ser explicados simultaneamente, mas que se presencia os resultados das ações anteriores no desenvolvimento e estrutura escolar da atualidade.

Para tanto, o estudo tem como objetivo geral entender como a gestão democrática acontece e pode contribuir com a inclusão escolar. De modo mais específico buscou-se identificar as ações dessa modalidade de gestão; conhecer os principais desafios que o gestor da escola pública enfrenta e identificar como a gestão democrática pode beneficiar o acesso dos alunos em um ambiente inclusivo.

O interesse sobre a tema surgiu durante algumas leituras sobre o assunto. É certo que a temática tem ganhado visibilidade e tem sido discutida dentro das salas dos cursos de licenciaturas e por profissionais da educação. Considera-se, pois, que compreender e conhecer mais de perto essa relação que envolve a gestão democrática e a inclusão é de grande relevância, já que além de entender a abordagem democrática dessa modalidade de gestão, pode-se apreciar valores éticos e sociais que se estabelecem na troca de experiência do conhecimento sistemático e não sistemático proporcionado pela ação participativa e reflexiva, o que é uma das principais características dessa modalidade.

Para tanto, a reflexão feita neste estudo, permite compreender a gestão democrática como um elemento relevante á prática dos gestores no processo inclusivo, pois a mesma deve ser encarada como um ato de manifestar cidadania. A principal pergunta que norteou este estudo se pauta na seguinte indagação: Quais dificuldades em desenvolver a gestão democrática no ambiente inclusivo?

Sabe-se que por ser uma prática nascida através da democracia, não é algo fácil de colocar em prática. Entende-se que a mesma tem seus encantos, mas que também fomenta

desafios constantes, por isso preconiza-se conhecer melhor essa realidade através de estudiosos que vivenciaram a prática e pesquisas sobre a temática.

Quanto à metodologia fez-se uso da abordagem qualitativa e da pesquisa bibliográfica. Os dados levantados, informações, fontes, e pesquisas, contribuíram com o estudo da temática. Obteve-se os dados através de teses, dissertações, livros, artigos entre outras publicações. Segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 43-44) “[...] a pesquisa bibliográfica: Trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita”.

Sobre o exposto, considera-se que a pesquisa bibliográfica permite que se faça interpretações sobre a temática sob diversos olhares, pois a mesma coloca o pesquisador em contato com diferentes pesquisas realizadas anteriormente sobre a temática.

Autores como Libâneo (2007-2012), Gadotti (2004) entre outros, contribuíram para o entendimento da concepção de gestão democrática com foco na inclusão, a importância de novos olhares para a transformação da escola pública. Todos esses fatores deram luz à caminhada investigativa, ajudando na compreensão de que a gestão democrática é um espaço de construção do conhecimento coletivo e sistemático e por isso, deve ser uma ação pensada no processo inclusivo.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para Motta (1986), a gestão escolar é uma ação política e por isso está intrinsecamente relacionada aos objetivos de poder “à medida que poder se delega. Isto significa que, intermediária ou não, ela age como sistema de poder” (p. 49). Podemos considerar então que a gestão escolar está ligada ao campo político, sendo este campo,

O lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de ‘consumidores’, devem escolher, com probabilidades de mal-entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção (BOURDIEU, 2004, p. 164).

Em suma, a escola reproduz em partes a visão política que costumeiramente se vivencia no contexto social, se essas reproduções são benéficas ou não, ainda há muito estudo a se fazer para descobrir. No entanto, quando se trata da função de gerir, quem é responsável pela administração deve mostrar suas habilidades em função dos receptores e

subordinados, já que, “em política, ‘dizer é fazer’, quer dizer, fazer crer que se pode fazer o que se diz e, em particular, dar a conhecer e fazer reconhecer os princípios de divisão do mundo social” (BOURDIEU, 2004, 185). Ao refletir sobre esse pensamento do autor, podemos entender que existe uma distância considerável entre o que se propõe e o que se faz, consideramos, pois essa, uma das principais dificuldades em se constituir uma gestão em que todos participem.

A gestão democrática é um processo que para além de ser político precisa ser democrático. Para Sousa (2006, p. 144):

A gestão democrática é compreendida então como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Sabemos que gerir e organizar uma instituição não são uma atividade comum ou fácil, trata-se de uma ação humana que precisa ser realizada de forma reflexiva, originando a participação de todos os envolvidos no processo educativo de maneira democrática, pois só assim, haverá a busca pela melhoria do ensino e aprendizagem. A gestão democrática vislumbra substituir o autoritarismo agregado às práticas extremistas e tradicionais, promovendo a articulação entre todos os segmentos sociais que compõem as instituições de ensino, visando proporcionar uma reflexão quanto a função do gestor na constante busca de uma escola pública de qualidade.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização de competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LÜCK, 2006, p.21).

Compreende-se então que a gestão democrática pode contribuir significativamente para o desdobrar das diversas ações pedagógicas e políticas desenvolvidas no ambiente escolar. Sabendo que ela contribui também para melhoria do funcionamento da escola e para a elaboração do Projeto Político Pedagógico, auxiliando na constituição do conselho de

classe, na fiscalização das contas da instituição, entre outras questões relevantes para o bom funcionamento da escola.

A democracia dentro da escola se ancora no pensamento de que “todos os envolvidos no processo pedagógico têm capacidade de representar seus próprios interesses e de regular seus atos por iniciativa própria” (Habermas, 1986, p. 920). Dessa maneira, implica que:

a) o poder e a tomada de decisões devem ser compartilhados por alguns ou por todos os membros da organização; b) existe um conjunto de valores e de objetivos comuns que são compartilhados por todos os integrantes; c) todos os membros da organização têm uma representação formal nos órgãos de decisão; d) a organização deve determinar políticas e tomar decisões através de processos de discussão guiados pelo consenso (SANTOS GUERRA, 1994, p. 183).

A gestão democrática deve ser instituída democraticamente com autonomia, é indispensável que seja conquistada e construída no cotidiano escolar. Embora a democratização do poder seja possível, isso só acontecerá quando a escola conquistar a autonomia, o que exige uma postura política e organizada dos gestores, por isso a parceria com a comunidade escolar, já que,

[...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI, 2004. p. 16).

Sabemos que a gestão democrática não vai resolver todos os problemas da educação, porém, “sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade” (GADOTTI, 2004, p. 92).

Em suma, a gestão democrática possui características funcionais na medida em que se configura como prática dinâmica desenvolvida no âmbito escolar, possibilitando a participação coletiva de todos os envolvidos na escola, principalmente na tomada de decisões. Para ser efetivada, essa prática precisa ser desenvolvida continuamente respeitando características e finalidades educacionais da escola.

Em síntese, “O diretor apresenta-se, (...), como o responsável máximo no âmbito da unidade escolar e seu papel poderia ser definido genericamente nos seguintes termos: garantir o bom funcionamento da escola” (SAVIANI, 1996, p. 207). Para tanto, essa não é uma função determinada no presente, é um conceito estabelecido em uma anterioridade que

percebia o trabalho do gestor como possibilidade maior, ou seja, o cargo com maior responsabilidade dentro da instituição.

Já Teixeira (1961) revela que o papel do diretor é exatamente o de afiançar as condições apropriadas para o trabalho do professor, assim, a “Administração da escola é também aquela na qual o elemento mais importante não é o administrador, mas o professor” (Teixeira, 1961, p. 85). Indiscutivelmente, o autor coloca o professor como centro no processo da gestão, ele argumenta que todas as decisões de alguma forma, devem vislumbrar o trabalho docente.

Quanto ao caráter pedagógico da função desenvolvida pelo gestor Saviani (1996) salienta que “a escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador” (p. 208). Cabe pontuar que a função do coordenador é tão importante quanto, pois o mesmo fica com a responsabilidade de unir os componentes curriculares, porém, iremos focar unicamente no papel do diretor.

A escola que pretende realizar a gestão democrática deve obedecer a um conjunto de critérios éticos pautados em uma educação emancipadora, participativa, consciente. Nessa perspectiva, para desenvolver um trabalho de qualidade compreendendo a importância desse tipo de gestão, é necessário dar atenção a aspectos importantes desse processo, tais como: o projeto político pedagógico, a unidade do trabalho escolar, o sentido da qualidade na educação, a escola como um todo a aprendizagem dos alunos, o modelo de avaliação, as ações pedagógicas e a sensibilidade do trabalho, bem como as estratégias de formação e currículo.

O perfil da gestão democrática se configura nesse caso, como prática que institui novas ações voltadas a alcançar novos resultados seja cognitivos, afetivos, sociais e educacionais. Ela abarca dimensões fundamentais para o bom andamento da educação, além de contribuir para o aperfeiçoamento da estrutura e das relações, visando uma sociedade que haja igualmente. Podemos dizer que esse tipo de gestão foi pensada para todos, um processo que avalia e reorganiza o espaço educacional ao mesmo tempo.

2.1 DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO

O longo processo histórico foi muito importante na luta pela igualdade social dos deficientes e resultou também em uma crise de paradigmas que buscou compreender o processo e promover mudanças sociais. Mantoan (2003, p. 11) descreve paradigmas em suas pesquisas como:

Podem também ser entendidas, segundo uma concepção moderna, como um conjunto de regras, normas, crenças, valores, princípios que são partilhados por um grupo em um dado momento histórico e que norteiam o nosso comportamento, até entrarem em crise, porque não nos satisfazem mais, não dão mais conta dos problemas que temos de solucionar.

Nesse sentido, organizam-se socialmente outras concepções que darão conta de explicar as verdades existentes em dado momento, tem-se então o primeiro paradigma, denominado paradigma da institucionalização que se trata da relação sociedade e deficientes. Aranha (1995) o conceituou da seguinte forma:

Este caracterizou-se, desde o início, pela retirada das pessoas com deficiência de suas comunidades de origem e pela manutenção delas em instituições residenciais segregadas ou escolas especiais, frequentemente situadas em localidades distantes de suas famílias. Assim, pessoas com retardo mental ou outras deficiências, frequentemente ficavam mantidas em isolamento do resto da sociedade, fosse a título de proteção, de tratamento, ou de processo educacional (p 8).

Partindo do pressuposto de que essas pessoas ficavam isoladas em instituições por muito tempo e geravam um custo exorbitante para o Estado, pois necessitavam de medicamentos e profissionais para seus cuidados, entendia-se para tanto que a medida que se investia nesses sujeitos, eles eram incapazes de ter autonomia para realizar necessidades básicas dando retorno para o Estado, dessa forma permaneciam em uma situação crônica de segregação.

Nesse sentido questionando-se essas concepções da época, compreende-se que elas já não cabiam mais para aquele discurso sendo, portanto necessário romper com essas concepções para que um novo paradigma entre em vigor. Contudo deu-se início a um novo paradigma, o paradigma de serviços, segundo a autora Aranha (1995), esse se dá através da introdução da pessoa com deficiência na sociedade, pode-se afirmar que esse paradigma teve como princípio a normalização, ou seja, a necessidade de modificar a pessoa com deficiência para estar naquele contexto. Sasaki (1997) também aborda a questão do paradigma de normalização da seguinte forma:

O princípio da normalização tinha como pressuposto básico a ideia de que toda pessoa portadora de deficiência, especialmente aquela portadora de deficiência mental tem o direito de experienciar um estilo ou padrão de vida que seria comum ou normal à sua própria cultura (p.51).

Nesse caso, pode-se dizer que a medida que o sujeito é normalizado, ele não é aceito e se distancia dos princípios da equidade, da inclusão. Surgem nesse paradigma organizações e entidades de transição, nascem as reabilitações que façam com que as pessoas se tornem o mais normal possível para participar das práticas sociais.

Esses sujeitos passavam por preparos para o trabalho, treinamentos, avaliações, e encaminhamentos na tentativa de fazê-los adquirir autossuficiência. Como a deficiência era vista como uma característica apenas do indivíduo, ele deveria se adequar a sociedade como ela é, ou profissionais proporcionariam cura e reabilitação. Sasaki (1997) confirma esse fato:

O modelo médico da deficiência tem sido responsável, em parte, pela resistência da sociedade em aceitar a necessidade de mudar suas estruturas e atitudes para incluir em seu seio as pessoas com deficiência e/ ou de outras condições atípicas para que estas possam, aí sim, buscar o seu desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional. É sabido que a sociedade sempre foi, de um modo geral, levada a acreditar que, sendo a deficiência um problema existente exclusivamente na pessoa com deficiência, bastaria prover-lhe algum tipo de serviço para solucioná-lo (p.29).

Pode-se compreender que os direitos das pessoas com deficiência estavam mais voltados a sua adequação a sociedade, uma vez que a integração não é feita através de modificações nas pessoas sem deficiência, nos espaços físicos, tampouco nos objetos de práticas sociais.

Esse cenário foi se modificando de acordo com as indagações da sociedade em torno desses sujeitos e de afirmações, tais como, a necessidade e importância da sociedade se reorganizar para os deficientes terem os mesmos direitos e oportunidades na vida social. Em contrapartida surge o paradigma de suporte que diferente do paradigma de serviços é a sociedade que tem que se modificar para adequar-se as necessidades das pessoas com deficiência. Aranha (1995, p. 19) esclarece:

Este tem se caracterizado pelo pressuposto de que a pessoa com deficiência tem direito à convivência não segregada e ao acesso aos recursos disponíveis aos demais cidadãos. Para tanto, fez-se necessário identificar o que poderia garantir tais prerrogativas. Foi nesta busca que se buscou a disponibilização de suportes, instrumentos que viabilizam a garantia de que a pessoa com deficiência possa acessar todo e qualquer recurso da comunidade.

Dessa forma são necessários instrumentos que deem suportes as essas pessoas com deficiência. ARANHA (1995) afirma que esses suportes podem ser sociais, físicos ou instrumentais e tem a finalidade de fortalecer o que chamamos hoje de inclusão social. Através dessas modificações estamos caminhando rumo a uma inclusão efetiva, onde a pessoa com deficiências tem uma serie de direitos que garantem sua inclusão na sociedade e que culminam para sua permanência na escola. Sasaki (1995, p.3) delinea inclusão social desse modo:

[...] como processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas, se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos.

Com a inclusão social é possível transformar aos poucos e criar um novo tipo de sociedade, na qual haja melhoria nos ambientes físicos, equipamentos, aparelhos e utensílios, mobilidade e meios de transportes e na mentalidade de toda a coletividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada de cunho bibliográfico passou pelo campo das ideias, conceitos até conseguir vislumbrar um perfil, ainda que inicial da gestão democrática. Os objetivos propostos foram alcançados, no entanto, é necessário salientar que a pesquisa não terá um fim em si mesmo.

Percebeu-se que a gestão democrática se configura nos verbos incluir e participar, nela toda a comunidade escolar deve estar inserida, cada um contribuindo a sua maneira, com as habilidades e potencialidades que possuem. Quando ao gestor, além de desenvolver a ação de mediador do processo, ele é responsável por administrar e organizar as ideias, elaborar o plano de ação que vislumbre as necessidades dos professores e alunos. A família, por sua vez não deve ser deixada a margem, é necessário que participe e ajude nas tomadas de decisões dentro da instituição.

O processo que permitiu a mudança de paradigmas, de conceitos e atitudes pautadas no autoritarismo só foi possível quando profissionais e estudiosos da área educacional começaram a perceber que as falhas do sistema eram superiores aos benefícios que a escola recebia. O processo de descentralização do poder permite que todos os membros da escola

sejam o centro, por isso a gestão democrática é tão importante, pois nela, os coadjuvantes tornam-se protagonistas, apresentando soluções para os problemas que enfrentam de perto.

Fica claro que a gestão democrática deve ser não uma proposta, mas um processo que possa permitir o desenvolvimento integral do ser humano seja em qualquer grupo social que os mesmos sejam inseridos, principalmente aqueles que estão envolvidos no processo de inclusão escolar. Pois todos nós precisamos, na relação com o outro nos construirmos, e isso é uma característica peculiar, humana. Negar esse direito a qualquer que seja é tirar do sujeito a ferramenta de evolução, pois o ser humano só poderá transformar seu espaço e relações se forem alcançados pela Educação. Nesse sentido, a gestão democrática é a melhor escolha.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ducilene de C. **Gestão da escola pública**: análise da prática do diretor em uma instituição do ensino público estadual de Manaus. Dissertação de Mestrado (Educação). Manaus: 2000. UFAM.

BOURDIEU, P.; PASSERON J. **A Reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1975.

BRASIL. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, DF: 1996 - 2005. v. 5.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar**: um problema educativo ou empresarial. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1984.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática**: Exigências, práticas, perfil e formação. IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação e 3º Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional, realizado em Lisboa/PT, de 12 a 14 de abril de 2007. Acesso em: 08/09/2019. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/viewFile/107/296>.

Habermas, J. **Teoria da Ação Comunicativa I**: racionalidade da ação e racionalização social. Madrid: Taurus Ediciones, 1996. Tit. Original: Theorie des kommunikativen Handelns. Banda I. Handlungsrationalität gesellschaftliche RATIONALISIERUNG. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1981

KNOBEL, Michele; LANKSHEAR, Colin. **Pesquisa pedagógica**: do projeto a implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEÃO, Antônio Carneiro. **Introdução à administração escolar**. 3ª. Edição. 1953. São Paulo.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007-2012.

LOURENÇO FILHO, Manoel B. **Organização e administração escolar**: curso básico. 7ª. Edição. São Paulo: Melhoramentos. Brasília: INL. 1976.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5º ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. 1986. **Organização & Poder**: Empresa, Estado e Escola. São Paulo: Atlas.

MUTIM, A. & FREITAS, K. 1999. **Administração ou gestão escolar**: uma discussão? Gestão em Ação. V. 2, nº1, pp. 63-71. jan/jun 1999. Salvador.

PARO, Vitor. **Administração Escolar**: introdução crítica. 3ª. Edição. São Paulo: Cortez. 1988.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: USP. 1952.

SANTOS, Guerra Miguel A. **Entre bastidores**: el lado oculto de la organización escolar. Málaga: Aljibe, 1994.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP: Autores Associados. 1984.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1980. Paulo: Cia. Editora Nacional.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **O Perfil da gestão escolar no Brasil**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo – 2006.

TEIXEIRA, A. **Educação para a democracia**. Rio de Janeiro: Ed.UFRJ. 1961. (Original publicado em 1936).