

UMA ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA

Claud Kirmayr da Silva Rocha¹
Mary Delane Gomes de Santana²

RESUMO

A educação no Brasil e no mundo está constantemente se renovando em todos os seus aspectos, tanto no político, cultural e social quanto no estrutural, organizacional e pedagógico. No que diz respeito a sua Gestão também não é diferente. A forma de gestão adotada pela escola influencia decisivamente na qualidade ou falta de qualidade do ensino oferecido, bem como no processo de ensino-aprendizagem. Fatos esses que nos instigou a desenvolver a presente investigação, conduzida pela indagação: sobre até que ponto a gestão democrática e participativa proporciona o envolvimento e satisfação dos atores educacionais e seus elementos constituídos? A partir do pressuposto que conceber o exercício da Gestão Escolar e considerar o Gestor como Líder é favorecer as relações humanas positivas na escola, pautadas na ética, na autoridade, no reconhecimento dos pares e não na força do cargo. Com o objetivo de analisar o exercício da liderança participativa democrática como possibilidade real da gestão escolar para o sucesso de todos os atores escolares. Tendo como metodologia a abordagem bibliográfica, o estudo revelou que a escola só pode assumir a dinâmica de participação se a gestão escolar assumir o modelo de liderança democrática; isto é, o gestor assumir trabalhar com parceiros, minimizando o caráter hierárquico, sem alienar os papéis e funções de cada um, mesmo quando estas estão na contramão do que parece ser a melhor opção, pois a liderança democrática só é conquistada com a prática dos valores humanos tais como: respeito, justiça, confiança, liberdade, verdade, entre outros.

Palavras-chave: Escola, Gestão, Liderança, Participação, Democracia.

INTRODUÇÃO

Que a escola de ontem não é igual à escola de hoje, e certamente não será igual à escola de amanhã, é uma questão óbvia considerando a constante dinâmica da transformação humana em seus múltiplos aspectos sociais, políticos, econômicos, culturais, entre outros. Assim como, também é óbvia a mudança no papel de cada sujeito no processo educacional. Da educação tradicional aos sistemas digitais de ensino da atualidade, passando pela educação libertadora de

¹ Graduado em Geografia pelas Faculdades Integradas de Patos - FIP, Especialista em Geopolítica Geografia e História, Mestre em Ciências da Educação pelo ISEL, claud_bc@hotmail.com.

² Graduada em Ciências Sociais e Pedagogia. Mestre em Sociologia. Prof^a. Substituta da Universidade Estadual da Paraíba, do CEDUC, Departamento de Pedagogia - CAMPUS I – R. Baraúnas, 351 – Universitário, Campina Grande – PB. Prof^a Substituta de Sociologia, do IFPB na cidade de Picuí – PB, mdgs.uepb@gmail.com.

Paulo Freire que promove a pedagogia da autonomia, a única certeza é a mudança. Mudança de atitudes, de paradigmas, da forma de olhar e conceber a educação.

A cada instante a escola é invadida por novos métodos, novas abordagens pedagógicas, novos equipamentos, novas tecnologias, enfim, a necessidade de inovar é constante na perspectiva de melhorar o processo de ensino, reflexão e aprendizagem.

Assim sendo, o estudo ora apresentado, cuja temática é uma análise da importância da gestão democrática e participativa da escola tem como enfoque principal, mostrar a relação da gestão escolar nas dimensões de chefia ou liderança de forma democrática visando o sucesso na aprendizagem dos alunos, a satisfação dos educadores na relação com a gestão, como também a eficácia no funcionamento da instituição escolar. A partir da compreensão que na unidade escolar o papel do gestor é imprescindível para o bom desenvolvimento das atividades pedagógicas, organizacionais, políticas, sociais e econômicas.

E tem como questão problema: A gestão democrática e participativa possibilita o envolvimento e satisfação dos atores educacionais e seus elementos constituídos? Tendo como hipótese para esse questionamento que o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar nas condições citadas possibilitará uma unidade escolar mais coesa, valorizando o trabalho cooperativo com atores educacionais satisfeitos, favorecendo os processos de ensino reflexão e aprendizagem dos alunos.

Como objetivo geral analisar o exercício da liderança participativa democrática como possibilidade real da gestão escolar para o sucesso de todos os atores escolares. E, objetivos específicos: verificar se a liderança participativa democrática propicia os atores escolares exercitar a sua autonomia de forma integral; compreender os valores humanos na escola com finalidade de construção de vínculos e relação de confiança entre gestores e equipe escolar; observar a escola dentro da comunidade favorecendo ao processo de ensino, reflexão e aprendizagem dos educandos; e, entender como se dão as decisões conjuntas no ambiente escolar.

Buscamos, portanto, com este estudo refletir a partir da bibliografia pertinente ao tema como o papel do gestor escolar na perspectiva da liderança participativa e democrática traz resultados positivos a escola e a comunidade escolar como um todo.

A escola enquanto instituição tem um corpo administrativo formado essencialmente por direção, vice direção e secretaria escolar. É claro que em algumas escolas esses papéis podem ser ampliados com mais atores na perspectiva de atender melhor o trabalho, ou decrescido pela falta de um deles, sobretudo a vice direção. Neste sentido, buscamos com este estudo perceber o real papel da gestão escolar. Será que é meramente administrativo? Provedores de meios para

que o processo educacional aconteça? Garantia da legalidade da escola? Chefia de todos que trabalham na escola.

De forma simples concebemos a escola sendo formada por professores e alunos, mas não podemos alienar o papel do gestor e do coordenador pedagógico, este último tão importante na sistematização dos processos que envolvem o aprender. A proposta neste trabalho é de ultrapassar as figuras, os cargos e nos fixar nas relações, para constatarmos se são elas que definem o tipo de escola que existe e a qualidade da educação que está sendo construída. Assim como, a relação hierárquica entre todos da escola. Será que com a gestão que promove a liderança participativa, em que, alunos, professores, famílias, coordenadores, equipe administrativa, equipe de limpeza, assistentes de classe, merendeiras, porteiros, seguranças, entre outros profissionais que constituem o quadro funcional de uma unidade de ensino e a comunidade interagem e se comprometem nos processos de desenvolvimento da educação garantindo o sucesso das ações de ensino, reflexão e aprendizagem?

METODOLOGIA

Para ajudar nas reflexões pertinentes à gestão escolar foram utilizados como fundamentação teórica os estudos de autores como: Gadotti (2013, 2012, 2005) Martins Libâneo (2004) (2007), Martins (2001), Oliveira (2013) e outros autores que estudam gestão escolar como parte significativa no processo da educação. Com especial atenção aos estudos de Lück (2013a, 2013b, 2011a, 2011b, 2010, 2008, 2006), que estuda e escreve sobre gestão escolar com muita propriedade, Paulo Freire (1996), com a Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.

Embasado nestes teóricos, destacamos o compromisso social que a educação assume com o homem integral, não apenas aquele que aprende novos conceitos, ideias e verdades desconectadas com a realidade que perpassa as vidas dos que pensam que apenas ensinam (professores) e daqueles que pensam que apenas aprendem (alunos). A pedagogia construtivista de Paulo Freire apresentamos novas formas de olhar no aprender ensinando e ensinar aprendendo, tudo isso na ótica dos significados do educando na inter-relação com o educador e vice-versa. Essa dinâmica pode nos ajudar a refletirmos com mais propriedade sobre as interfaces da Gestão Escolar.

DESENVOLVIMENTO

A atitude do gestor escolar ou do diretor escolar, ou ainda, equipe de gestão escolar, passa a ter o seu campo de atuação ampliado ou reduzido a partir do caminho escolhido para exercer o cargo de dirigir, direcionar, gerir a escola.

Compreender os conceitos que balizam este trabalho é de fundamental importância para o estudo da gestão escolar a partir da liderança, da participação e dos processos democráticos responsáveis pelo exercício da autonomia na escola. Assim, neste primeiro capítulo além dos estudos dos conceitos, observo a trajetória da educação brasileira com atenção ao lugar e papel do dirigente escolar ao longo da história, sem deixar de pontuar a dimensão do poder que está em torno do cargo.

OBSERVANDO ALGUNS CONCEITOS

Consideramos importante entendermos os limites e as possibilidades das palavras, ideias e conceitos que perpassam o título desta dissertação: Gestão Participativa e Democrática: uma análise comparativa entre duas escolas da rede pública de ensino. De forma ampliada entendemos este título a partir da seguinte ideia: O papel do gestor líder, participativo e democrático para possibilitar o envolvimento e satisfação dos atores educacionais.

Papel – é o constituinte da identidade, do lugar que age, espaço para atuação, da função que desempenha. Estar no cargo, o que responsabiliza para fazer. Fazer o quê?

Gestão Escolar – exercício, práticas escolares voltadas para a equipe e não pode ser entendida como apenas atribuição de um, do diretor, cabe a outros atores educacionais que estejam na coordenação da atividade. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 475):

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho.

E, ainda segundo os autores supracitados, o conceito de gestão “aplica-se aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar”.

Gestor – mesmo sabendo que pode ser chamado de diretor, chefe, líder, entre outros nomes, o Gestor é para trazer à tona um conceito moderno de administração que implica em tempo e parcerias, gerar, gestação, é a perspectiva que a escola existe para refletir, estabelecer considerações e depois dar luz, parir, por para fora. O que é capaz, considerando o papel que

tem, de acolher o diverso possibilitando diálogos dinâmicos baseados no respeito mútuo e objetivados pela evolução contínua da qualidade educacional.

Líder – no conceito moderno de administração a palavra líder que está em oposição à palavra chefe. Liderança que implica na valorização de todos os envolvidos, sem o conceito de poder fazer sozinho. É a relação com o grupo de trabalho que define o formato da liderança.

Participativo – aquele que não concebe o trabalho da gestão de um só, pelo contrário, necessita de todos. Existem outros tipos de liderança, mas a busca pela participativa é por conter a possibilidade da participação democrática dos envolvidos no ambiente escolar. Exercícios de direitos iguais a partir das diferenças comuns a cada um.

Democrático – a democracia fundamenta a nação brasileira. A proposta de educação pública, gratuita, livre e de qualidade está alicerçada na democracia, no poder do povo. Na gestão educacional o povo somos todos nós. A participação de todos democraticamente é o respeito pela coletividade.

ESCOLA E GESTÃO

A perspectiva da escola desejada é a pública, com gestão democrática de todos e para todos, com liberdade de aprender e ensinar. Este modelo encontra-se abalizado na Constituição Federal de 1988, Capítulo III, nos artigos 205 e 206 nos incisos I, II, IV e VI da Educação, da Cultura e do Desporto - Seção da Educação.

A Lei N° 9.9394 de 20 de dezembro de 1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, no artigo 3º, aparece um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática, participativa ganha dimensões considerando o fazer educação, apresentado nos incisos de I a XII que tratam entre outros princípios da: igualdade para todos referente ao acesso e permanência na escola; respeito à liberdade de pensamentos; pluralismo de concepções pedagógicas; gratuidade para o ensino público. Merecem destaque os incisos VII e VIII, respectivamente, considerando o objeto de estudo deste trabalho que é a gestão escolar: “Valorização do Profissional da educação escolar” e “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (LDB, 1996).

Atualmente existe uma busca incessante de soluções transformadoras no sistema de ensino, visando mudanças que direcionem a descentralização do poder, onde há necessidade de um trabalho realizado com a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade. Segundo Libâneo (2005, p. 330) a participação da comunidade “possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar”.

Na mesma direção, Gadotti (1997, p. 16), acrescenta que a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino e que “todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que neles estudam e trabalham”.

Assim sendo, provavelmente, a escola viabilizando e instigando a comunidade a participar de sua gestão, oferecendo meios para que a população venha lutar, de diferentes maneiras, pelos seus direitos em outras organizações e movimentos sociais ajudará na melhoria contínua da educação que está sendo oferecida pela real atuação de todos os envolvidos. A participação das comunidades escolares em diversos processos decisórios dá aos governos municipais e estaduais o respaldo para encaminhar ao poder legislativo projetos de leis que atendam melhor as necessidades educacionais da população.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

GESTÃO PARTICIPATIVA NÃO É SIMPLES ADMINISTRAÇÃO

A gestão participativa na atualidade, é o grande movimento escolar para o envolvimento de todos. No centro de importância estão as pessoas, os atores escolares e não exatamente o ato de administrar, de conduzir o burocrático da escola. As dimensões humanas e existências permeiam o fazer educação pela escola não ser mais estranha à realidade social, assim como as questões sociais norteiam as políticas públicas educacionais.

A escola funciona quando as pessoas aprendem, produzem conhecimento. Escola não é empresa, tampouco condomínio. Na escola o individual amplia-se para o coletivo sem perder características do ser uno (único), assim como a visão das partes fragmentadas, colcha de retalhos, necessita da visão de conjunto, olhar junto, olhar o todo escolar de forma responsável uma vez que cuidar de pessoas é cuidar de vidas de forma compartilhada.

As ações pedagógicas, na escola, quando acontecem em eventos temáticos que são produzidos sem nexos, relação com o cotidiano escolar, que não dialogam com a cultura da escola, contribuem pouco para resolver as necessidades que a própria ação temática se propõe.

As ações devem ser contínuas, com abordagens diferenciadas a partir de eixos temáticos que precisam ser trabalhados. Tal necessidade é apontada pela comunidade escolar. Elas devem ser globais para extrapolarem os limites da cultura escolar sem desprezar o jeito de ser e viver local. Mas ajudar a própria escola a fazer experiências diferentes, produzir novos conhecimentos. Possibilitar a conexão com informações diversas.

Os projetos pedagógicos têm êxito quando feitos de forma interdisciplinar, coletiva, valorizando a interdependência e a unidade reconhecível da hierarquia que se apresenta cada vez mais horizontalizada e menos verticalizadas com tantas funções, cargos, chefes. Assim como a visão deve ser de conjunto a ação também, conforme a função da escola. Como nos chama a atenção Lück (2013a, p. 9):

Por sua própria função, a escola constituiu-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos (pessoas com diferentes papéis, estrutura de relacionamentos, ambiente físico, etc.), que interagem e se influenciam mutuamente, conjunto esse relacionado, na forma de troca de influências, ao meio em que se insere.

Assim sendo, a forma como o diretor trabalha influencia positiva ou negativamente nas relações e resultados escolares, sobretudo de aprendizagem. A ação da gestão não é indiferente para a escola. Os efeitos são percebidos no decorrer do processo, mas objetivamente, em cada ano letivo com as suas particularidades.

Como ação é coletiva, é obvio que o diretor não é o único responsável pelos caminhos seguidos pela comunidade escolar, mas o responsável primeiro pelo cargo que ocupa. Ele não é gerente, tampouco planejador de cada passo dado pela comunidade escolar, mas deve assumir o papel de coordenador das ações conjuntas, facilitador de processos educacionais de forma integral, capaz de contagiar a equipe, é o puro e simples exercício da liderança.

Mas a liderança na gestão escolar não é exercida com simples boa vontade, intenções positivas. As intenções, os desejos, a vontade podem ser o princípio, mas que é minimizados pelas ações da responsabilidade profissional, ética, fazer o bem, ser agente construtor.

A liderança necessita de habilidades e competências (capacidades) pedagógicas, administrativas, humanas que favoreçam a atuação dos atores educacionais (alunos, professores, pais, funcionários e comunidade) no desenvolvimento da equipe escolar. Neste sentido liderança é processo compartilhado na perspectiva da Co liderança, sem que o líder, gestor perca a dimensão de influenciar positivamente as pessoas.

A relação de interdependência, unidade reconhecível são condições essenciais para que de fato a gestão possa ser considerada participativa. Os influenciados são sujeitos das ações escolares e não apenas passivos e ordens ou regras estabelecidas pelo gestor; assim como, o influenciador é um agente constante da escuta. Pela capacidade de ouvir, de acolher os anseios e necessidades da comunidade escolar o gestor pode propor e convidar a comunidade para construção de novas propostas.

A comunidade escolar, enquanto grupo de pessoas, sofre todas as mazelas que enfraquecem as equipes de trabalho: fofocas, intrigas, apatia, indiferença, jogar contra, inveja, desprezo pelas metas traçadas para o ano letivo, assim como com a filosofia da escola, entre outros sentimentos e atitudes negativos que enfraquecem, fragilizam e pode até aniquilar a possibilidade de sucesso da comunidade escolar, sobretudo a aprendizagem dos alunos.

O gestor precisa ser um líder democrático e participativo para conduzir as situações negativas do grupo na direção da solução, encontrar caminhos para manter a boa convivência e o desenvolvimento contínuo das propostas pedagógicas da escola. Lück (2013b) ressalta a importância da avaliação e monitoramento do trabalho educacional, por parte do gestor. Segundo ele:

Monitoramento e avaliação são processos organizados e sistemáticos de coleta, análise e interpretação regular e contínua de dados e informações sobre todos os aspectos relevantes das ações educacionais planejadas, realizados de modo a estabelecer relação entre práticas e resultados, com o objetivo de subsidiar os profissionais e responsáveis pela sua realização, com informações necessárias para a melhoria e maior efetividade das mesmas. (LÜCK, 2013b, p. 66).

O monitoramento e avaliação de que nos fala Lück, na citação acima, são instrumentos reguladores no acompanhamento do gestor na gestão da escola. O monitoramento não pode ser entendido como controle da ação de outrem, tampouco a avaliação como medida, nota, peso, conceito. Pelo contrário, são ações estabelecidas para garantir os compromissos, metas e objetivos presentes no Projeto Político Pedagógico e em outros documentos da escola voltados para a efetiva aprendizagem dos alunos, assim como a promoção de todos os atores educacionais, cada um em sua especificidade, papel, na relação com a escola.

A comunidade escolar, a partir da gestão, deve estar aberta para os processos contínuos de avaliação, monitoramento, ajustes que ficam mais claros na percepção do outro. A escola que é educadora deve educar-se. É preciso que os profissionais estejam abertos e desejosos de refazerem caminhos e descobrirem novas formas de caminhar na perspectiva da participação democrática.

O desejo de participação de todos, na maioria das vezes não acontece de forma totalitária, pelas diversas razões que permeiam as relações humanas na escola. Daí a importância de escrever sobre a contramão da gestão participativa e democrática que é desenhada por diversas atitudes que rejeitam a ideia da coletividade, sobretudo pelo comodismo do não fazer ou pela falta de otimismo, crença na educação pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é um espaço por excelência de construção de saberes e que as condições humanas: cognitivas, afetivas, culturais, sociais, entre outras estão em primeiro plano na relação constante do ensino, reflexão e aprendizagem, que extrapola a sala de aula, relação professor e aluno, atuando em todos os espaços escolares. Dessa forma na escola, todos, são educadores e por sua vez educandos. Nesta perspectiva, a unilateralidade não encontra mais espaço no processo de construção do conhecimento. Todos sabem algo que pode ser compartilhado. São esses saberes que interessam para a gestão participativa.

Na atualidade, não basta o aluno estar matriculado e frequentando a sala de aula, este tem que participar das ações promovidas na escola. Da mesma forma, não basta o professor, o coordenador pedagógico, a merendeira, a auxiliar de disciplina, a secretária, o diretor, entre outras funções escolares, estar locado em uma escola, é preciso participar das ações, fazer parte das ações e decisões tomadas desta escola. Para as famílias a necessidade de participação não é diferente. Urge o acompanhamento familiar dos alunos. A inter-relação entre família e escola deve ser constante para melhor acompanhar o aluno e dar os suportes necessários, aumentar as possibilidades ou limitar algumas ações na perspectiva da formação integral deste indivíduo.

Todavia, como podemos ver no decorrer deste estudo, a escola só pode assumir a dinâmica de participação se a gestão escolar assumir o modelo de liderança; assumir trabalhar com parceiros, minimizando o caráter hierárquico, sem alienar os papéis e funções de cada um, e, aceitar as participações de todos, mesmo quando estas estão na contramão do que parece ser a melhor opção.

De certo que ser partícipe da escolha dos gestores escolares possibilita estar mais próximo da escola, participando democraticamente das decisões de liderança da escola. Por um lado, os gestores eleitos sabem que devem satisfações à comunidade escolar e que tem um tempo determinado para fazer a gestão acontecer em conformidade, na medida do possível, com os anseios da comunidade escolar. Por outro lado, os gestores que são indicados seguem uma lógica de permanência que não passa, necessariamente, pela vontade da comunidade escolar.

A gestão participativa e democrática procura conhecer e se fazer conhecer pela sua equipe de trabalho para que haja coerência com as verdades da escola, considerando equilibrar com o diálogo as situações diversas, assim como valorizar a autoestima positiva, amar, gostar da escola que faz parte, entendendo-a como espaço de liberdade, respeito e conhecimento.

A liderança desejada é conquistada com a prática dos valores humanos: respeito, autoestima, justiça, amor, confiança, liberdade, verdade, paciência, otimismo, responsabilidade,

entre outros. Ou seja, o bom gestor estar sempre atento para os pontos fortes, e fracos da escola, para as ameaças e oportunidades que circundam a comunidade escolar.

Por fim, cabe ressaltar que este trabalho não pretende ser conclusivo, fechado e absoluto nas reflexões referentes à gestão autoritária a partir do conceito de chefia, tampouco nas ações referentes à liderança participativa e democrática, mas sim, apresentar a importância dessa última para o bom funcionamento da escola e desenvolvimento da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 26 de novembro de 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 36. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 26 de novembro de 2018.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação: um estudo Introdutório**. 16 ed. São Paulo: Cortez editora, 2012.

_____. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. In Minascentro, Belo Horizonte – MG. 28 a 30 de Julho de 1997. Disponível em: <http://www.paulofreire.org/Institucional/MoacirGadottiArtigosIt0025>. Acesso em: 26 de novembro de 2018.

_____. **Histórias das ideias pedagógicas**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2005. (Série Educação)

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

LIBÂNIO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra (Orgs.). **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

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

LUCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013a.

_____. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. v. VII, Petrópolis, RJ: Vozes, 2013b. (Série Caderno de Gestão)

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 2. ed. v. V, Petrópolis, RJ: Vozes, 2011a. (Série Caderno de Gestão). Liderança em gestão escolar. 4. ed. v. IV, Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Série Caderno de Gestão)

_____. **A gestão participativa na escola.** 3. ed. v. III, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Caderno de Gestão)

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 2. ed., v. II, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Série Caderno de Gestão)

MARTINS, José do Prado. **Gestão educacional:** uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 3 ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2007.

MARTINS, Liliana Gonzaga de Azevedo. **Gestão escolar** – possibilidade de uma gestão democrática. Estudos. Campo Grande, n. 11. p. 111-112, jan./jun. 2001.

MYNAIO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 31. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação:** desafios contemporâneos. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional:** novos olhares, novas abordagens. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

PILETTI, Nelson. **História da educação no Brasil.** 6. ed. São Paulo: Ática, 1996. (Série Educação)