



GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DESAFIO PARA O GESTOR DO SÉCULO XXI

Roseli Lopes de Paula¹
Marisa Schneckenberg²

RESUMO

Objetivo deste artigo é analisar a gestão democrática em uma escola pública de Ensino Fundamental. Ocasionalmente pela era da globalização, a escola atual necessita de uma transformação, no atual sistema de ensino, buscando superar desafios, e, a partir desse pressuposto, surge a figura do gestor escolar, um líder que irá desencadear essas idéias junto à comunidade escolar que lidera, buscando uma participação mais efetiva por parte de pedagogos, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade para, unidos promoverem um plano de ação para desenvolvimento da escola, priorizando resultados com eficácia na consecução de objetivos almejados. Para que essa evolução ocorra, é necessária uma conscientização dos envolvidos e comprometimento na efetivação do processo de mudança, possibilitando, assim, a implantação de uma gestão democrática. O presente estudo pretende uma confrontação da teoria com a realidade praticada na escola, que será analisada, a princípio, pela investigação bibliográfica. Num segundo momento, com visitas periódicas para se interagir com o ambiente escolar e, para finalizar, serão realizadas entrevistas com membros representantes de cada classe que compõe a instituição de ▽

ABSTRACT

I aim at of this article is to analyze the democratic administration in a public school of fundamental teaching, caused by the evolution in the era of the globalization. The current school needs a transformation in the current education system, looking for to overcome challenges, and to leave of that presupposition the school manager's illustration, a leader that will unchain those ideas appears close to school community that leads, looking for a more effective participation on the part of educators, teachers, employees, parents, students and community, for united promote an action plan for development of the school, prioritizing results with effectiveness in the attainment of longed for objectives. So that that evolution happens is necessary an understanding on the part of each member through participation and compromising to execute the change process, making possible like this the implantation of a democratic administration, the present study intends a confrontation of the theory with the reality practiced at the school, that will be analyzed at first for the

bibliographical investigation, in a second moment with periodic visits to complete with school atmosphere and to conclude ▽

¹ Pós Graduanda do Curso de Especialização (Pós Graduação lato sensu) em Ensino e Formação de Recursos Humanos para a Educação Básica. UNICENTRO, 2007.

² Professora Orientadora Doutora do Departamento de Pedagogia, UNICENTRO, 2007.



► ensino.

Palavras-chave: gestão – democracia – líder – participação – eficácia – desafios

► interviews they will be accomplished with members representatives of each class that compose the institution.

Word-key: administration - democracy - leader - participation - effectiveness - challenges

INTRODUÇÃO

O tema gestão escolar democrática é discutido, atualmente, pois procuram soluções para uma transformação no sistema atual de ensino, destacam-se as mudanças que se direcionam a descentralização do poder, a necessidade de um trabalho realizado com ampla participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, para envolver a sociedade como um todo.

Considera-se que esse processo é de grande relevância e importância para o início de uma transformação, é necessário que ele ocorra por etapas, proporcione um ambiente de trabalho que seja favorável a essas inovações, buscam-se pessoas preparadas e motivadas, que se envolvam, sujeitos que participem direta ou indiretamente desse processo educacional.

Na área da educação, a escola é responsável pela transmissão do conhecimento, porém, no mundo globalizado, exige-se que a escola tenha uma nova concepção e uma forma diferenciada de se trabalhar, ou seja, uma constante renovação na sua postura, para transmitir um conhecimento de nível elevado para preparar o aluno a serem criativo e pensante, com objetivo de formar cidadãos críticos e que se comprometam a uma participação mais efetiva, para obter resultados com eficácia, favoráveis ao desenvolvimento do estabelecimento.

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar idéias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas idéias junto à comunidade escolar. Trata-se de:

“repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar.”
(ALONSO, 1988, p. 11).

Diante dessa constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com idéias coerentes, de acordo com as

prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos, prepará-los o ambiente para um processo de mudança em que terão que se adaptar, de forma gradual.

A escola é vista como um espaço de livre articulação de idéias. Segundo HORA: “A Escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais”. (1994, p.34)

Para que ocorra essa socialização, necessita-se uma gestão democrática e participativa, onde aconteça uma efetiva participação, tanto nas soluções de problemas como na tomada de decisões que vão influenciar diretamente a escola.

“cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.” (PARO, 1997, p.17)

Considera-se que o processo de gestão democrática e participativa não é uma função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo, que envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola, o ato de pesquisar busca desvelar os processos que entram à implantação e a real vivência da gestão democrática e participativa nas escolas públicas. Isso viria a oportunizar o rompimento com o autoritarismo, que permanece ainda no interior da escola, viabilizaria para o aumento da exclusão das classes menos favorecidas, diante das oportunidades de acesso ao ensino.

Diante desse princípio, a atual forma de gestão deve extinguir o modelo tradicional, onde a concentração da autoridade fica a cargo do gestor, pois, assim, ele será responsável por todas as decisões dentro da escola. Para que ocorra uma gestão democrática, norteiam-se uma participação efetiva da comunidade, no momento de partilhar o poder através da descentralização até o momento de ser tomadas decisões importantes, que irão influenciar no cotidiano da escola, na consecução de resultados que proporcionem a satisfação de todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar.

A gestão democrática implica primeiramente 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 supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais qual a escola é mera executadora. (VEIGA, 2001, p. 18)

Outro fator relevante é envolver a comunidade escolar, vista como uma tarefa complexa, pois articulam interesses, sentimentos e valores diversos. Mas compete às equipes gestoras pensar e envolver estratégias para motivar as pessoas a participarem da vida da escola. O gestor, por sua vez, deverá estar ciente do seu papel administrativo, o qual deve ter uma dimensão política com ação participativa. Trata-se de um líder que estimula cada membro para que possam executar trabalhos com a colaboração de todos, substituir o verbo “faço” por “fazemos”, com isso, valoriza o potencial de cada pessoa, num consenso de idéias, através de diálogos com opiniões diversas, mas com objetivo comum, que é o de obter resultados satisfatórios para a instituição como um todo.

Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores, a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas. (CHIAVENATO, 1994, p. 17)

O líder eficaz deverá agir adequadamente em diferentes momentos, pois as instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar de forma competente, para facilitar a resolução de problemas, de forma coletiva com seu grupo. Ajudaria a identificar as habilidades de cada indivíduo, delegando autoridade, com a finalidade de construir equipes participativas. Assim, estimular a participação de pedagogos, professores, funcionários, pais e alunos, para incitar a participarem no planejamento de ações que irão ajudar o desenvolvimento da escola e, também, auxiliar no processo de tomada de decisões.

1.1 Evolução da Gestão Democrática

O quadro atual da política brasileira, principalmente, na educação, apresenta intensas transformações, portanto busca-se uma gestão mais democrática, para que ocorra um interesse e envolvimento da comunidade escolar, frente aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

Os caminhos, buscados ou efetivados para democratização do ensino público, vêm sendo apontados com bastante ênfase, nas últimas décadas, principalmente por educadores e ou sujeitos envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho pedagógico desenvolvido na escola. A democratização da gestão do sistema educativo amplia-se a gestão da escola, a qual prevê, entre outras ações, o envolvimento, a participação dos pais dos alunos, moradores e demais membros da comunidade local, como lideranças políticas, movimentos populares no processo de tomada de decisões, a partir do contexto escolar. (SCHNECKENBERG, 2005, p.15)

Através dessa observação, nota-se um fator de grande relevância, para desenvolver uma atividade reflexiva, voltada para a possibilidade de uma gestão escolar, cria-se perspectivas mais democráticas e prioriza a realização do ser humano, e como ele poderá colaborar na construção de uma escola democrática e participativa.

Concebida a educação como um processo contínuo e permanente, ao mesmo tempo, que se educam os alunos, os docentes são educado continuamente, há um compromisso da escola, assim como do profissional que assume a responsabilidade, ou seja, um desafio que irá assumir constantemente. Portanto, os profissionais da educação possuem características e exigências próprias para efetivá-la, utiliza de procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento a participação e a atuação das pessoas envolvidas. Desse modo, a gestão democrática e participativa tem como objetivo principal envolver todos os segmentos interessados na construção de uma proposta coletiva com projetos a serem desenvolvidos pela escola.

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes. (LUCK, 1998, p. 58)

A escola passa a tomar suas decisões coletivamente, com toda a comunidade escolar envolvida neste processo de reestruturação, compromete-se a fazer um trabalho coletivo como uma equipe totalmente inteirada com os assuntos propostos pela escola, com o objetivo de resultados consistentes e, conseqüentemente, eficazes.

O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação e, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante onde encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura renovada do gestor escolar, deixa-se a idéia de um poder centralizado somente na pessoa do gestor, e sim uma administração que envolva todas as pessoas que compõem essa estrutura, tanto direta como indiretamente ligada ao processo.

O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente.

“Nessa relação, entretanto, é necessário uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da



estrutura sócio-econômico da sociedade capitalista que vivemos. A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.” (PARO, 1997, p.149)

Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global; ser capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade. Assim, DALMÁS (1994, p. 47) “... aborda a questão do clima escolar mostrando que não pode haver na escola um clima de hostilidade, de individualismo, de irresponsabilidade e de não envolvimento, pois esses comprometem o andamento do planejamento participativo e que ao invés da construção desse clima deva existir sim, um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesses um pelo outro”.

A gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e, isto, na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez estrutural da organização, resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundados na burocracia. Conseqüentemente, aquela concepção burocrática restrita não pode ser aplicada à organização escolar, nem deve orientar de modo total ou exclusivo a atividade administrativa na escola.

Diante deste contexto, a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

O tema em discussão tem como objetivo principal verificar o que dificulta a implantação de uma gestão democrática em uma escola estadual de Ensino Fundamental, no município de Imbituva - Paraná.

Nesse sentido, tem como objetivos específicos identificar as concepções de gestão escolar democrática; as perspectivas que a escola tem em relação à implantação desse processo; as dificuldades encontradas pelo diretor para que possa implantar uma gestão democrática e participativa; delimitar em que etapa, desse processo, a escola se encontra; verificar se há interesse do estabelecimento em reformular o seu modelo de gestão.

1.2 - Trajetória Metodológica

Esse trabalho, a princípio, norteia-se através de investigação bibliográfica. Em segundo momento, caracterizar como se desenvolve a gestão democrática, na escola investigada, através de visitas periódicas e, depois da estar integração com o meio escolar, serão iniciadas conversas informais. Concluído esse estágio, serão realizadas entrevistas com um representante de cada membro que compõem a comunidade escolar, iniciando pelo gestor, pedagogo, professor, funcionário, aluno e pai de aluno.

Para que a escola possa desvincular-se de um modelo tradicional para uma escola transformadora e atual, é necessário que seja realizada uma reforma no setor administrativo e na distribuição do trabalho no estabelecimento como um todo, pois o que temos, segundo



PARO, (1997, p. 11) é:

Um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerada autoridade máxima no interior da escola, e isso pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ela acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, em mero, preposto do Estado.

Portanto, é fundamental que a escola atual tenha autonomia, para almejar seus objetivos educacionais, juntamente com o interesse da comunidade escolar para, conjuntamente, lutarem por uma organização planejada, onde haja troca de informações entre todos os membros que a compõem e, com isso, fortalece o compromisso de cada indivíduo com a escola com a finalidade de alcançar os objetivos com a maior eficácia possível, através da divisão de autoridade e responsabilidade para um ensino de qualidade, onde ocorra uma gestão democrática com a participação de todos.

1.3 - Administração: Conceitos e Objetivos

O mundo está na era da globalização, a escola encontra-se inserida nesse contexto, atuando frente a desafios que o gestor do século XXI terá que enfrentar, onde surge a necessidade de uma reconstrução de conhecimentos, assim como a forma de administrar do gestor escolar.

Ambicionar uma escola inovada, onde o conhecimento torne-se alvo principal, estimular e motivar o aluno a pensar, ser crítico, através de uma ação consciente e com esclarecimentos sobre o assunto, para que esses alunos sintam-se parte integrante desse grupo, com isso resultará a permanência dele na escola.

A conseqüência da interação entre a evolução científica técnico, a globalização da economia e a valorização da cidadania é a promoção de um novo paradigma da organização da produção e do trabalho exige das empresas um comportamento diferente daqueles preconizados até então. Da especialização do trabalhador (taylorismo) à qualificação versátil; da produção em massa (fordismo), as organizações devem atuar em função das demandas diversificadas do mercado; da



gestão tecnoburocrática a um gerenciamento implementado em “espaços privados” para o gerenciamento desenvolvido em “espaços públicos”. Portanto, a idéia central é passar: a) de uma gestão organizacional para uma RÍGIDA, burocrática, na qual o processo de tomada de decisão é centralizado, para um FLEXÍVEL, desburocratizado; b) de uma gestão monológica, ou estratégica para uma gestão DIALÓGICA ou COMUNICATIVA. (TENÓRIO, 2000, p. 191)

Atualmente, a gestão escolar necessita promover a eficácia e a produtividade para conseguir seus objetivos. Percebe-se a chegada de um novo paradigma na gestão escolar, onde direcionam para uma gestão mais democrática e participativa, para que proporcione uma interlocução entre os membros da comunidade escolar, de uma forma flexível e consistente, através de uma confrontação de idéias.

Em organizações democraticamente administradas inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro, representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LÜCK, 1998, p. 15)

Entende-se que, em uma gestão democrática, todos se envolvem no processo, uma melhoria constante, ou seja, assumir um compromisso na melhoria do estabelecimento, para solucionar problemas e auxiliar na tomada de decisões.

A confiança, no potencial de sua equipe, é fundamental para o desenvolvimento da instituição, pois demonstra uma organização unida em prol dos mesmos objetivos, o que facilita uma comunicação mais direta e eficaz, para solucionar ações cometidas, o que proporciona um relacionamento de cumplicidade entre líder e liderados.

O desenvolvimento de equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão da unidade. A equipe modelo de liderança se assenta em três pedras fundamentais: a) a criação de uma equipe com responsabilidade

compartilhada; b) desenvolvimento contínuo de habilidades pessoais; c) a construção e a determinação de uma visão de conjunto. (LÜCK, 1998, p.45).

A gestão participativa aumenta as chances das tarefas serem executadas com eficácia. Na medida em que um grupo unido busca novas oportunidades, há uma troca mútua de conhecimentos e conseguem detectar os problemas que ocorrem, na escola, o que não os deixa se alastrar. Cada indivíduo sente-se comprometido e motivado a resolvê-los da melhor maneira possível, para o próprio bem da escola.

Gestão Democrática

O sentido etimológico do termo gestão vem de “gentio”, que por sua vez vem do “gerere” (trazer em, produzir). Gestão é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), “mas também é algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia”. (CURY, 1997, p. 27).

Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, mas para que ocorra essa sintonia é necessária à participação de todos os segmentos que compõem o processo educacional, de um trabalho coletivo que busque ações concretas. Para que se efetive essa gestão democrática, faz-se necessário vivenciar, no dia-a-dia, incorporar ao cotidiano da escola e tornar essencial para a vida organizacional da escola, assim como é fundamental a presença do professor e do aluno.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim, sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma. Outro fator relevante é a estrutura física dela, quanto mais agradável o ambiente escolar se tornar, mais eficaz será a aprendizagem dos alunos, se sentirá em um espaço acolhedor, motivando-os a continuar na escola e, com isso, notavelmente será diminuída a evasão escolar, um dos objetivos a serem trabalhados pela organização escolar.

A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico.

A gestão democrática não é um processo simples, de curto prazo, mas também, não é um processo tão complexo ou irrealizável. Elaboração do projeto político pedagógico da escola, a implementação de conselhos de escolas que efetivamente influenciou a gestão escolar como um todo, à medida que, garantem a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações com o ensino público. (ROMÃO e PADILHA, 1997, p.23).

O processo de democratização não é tão simples para implantá-lo, principalmente em curto prazo, mas também não é extremamente complexo ou impossível de ser realizado,

constitui-se uma ação ou uma prática que deve ser construída pela escola. Entretanto, o processo democrático, na sua complexibilidade, exige ações imediatas e concretas e esbarram nas limitações da autonomia e, até mesmo, nas políticas empreendidas pelos próprios gestores.

Amplio destaque deve ser observado no processo de participação popular, que são os Conselhos Escolares, constituídos por representantes de pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade. Segundo SILVA (1992, p. 22), “O Conselho Escolar tem poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado o órgão máximo da escola, definidor de políticas a serem implementadas pela direção”.

A escola se compromete a desenvolver uma postura mais democrática, coloca-se em prática a participação de cada representante dos membros que compõem o Conselho Escolar. Assim, “As relações entre os gestores das atividades educativas devem estar abertas ao conflito, pois o consenso não é ponto de partida para a interação dos gestores, pois, apenas obscurece a diversidade, sendo que ele deve ser buscado na trajetória que comporte a discussão e o conflito, enfim, o consenso e as decisões devem ser construídos coletivamente”. (BASTOS, 1999, p. 23)

Uma gestão escolar democrática, a própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, idéia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de idéias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente.

A descentralização dos processos de gestão escolar e a democratização, na escola, trazem como objetivo o desenvolver o espírito em equipe, as decisões compartilhadas independentemente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização, mobilizar as pessoas, para demonstrar seus talentos, até então ocultos, para a realização de trabalhos, incentivar para colocar idéias em prática e assim auxiliar a escola na solução de problemas ou mesmo então de inovar com novos projetos que irão atrair uma atenção, tanto por parte dos alunos, como da comunidade escolar, e em benefício da instituição como um todo.

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 1970, os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativas à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de



trabalho. Os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto. (LÜCK, 1998, p.19)

Por outro lado, o diretor, como o líder da comunidade, é um instrumento fundamental para o processo de mudança na escola. Ele é a chave principal para ser o primeiro a efetuar mudanças no seu estilo de gestão e, com isso, torna-se o modelo para a comunidade escolar, estimular as pessoas a participarem de uma gestão democrática e participativa, onde cada componente têm função de responsabilidade e compromisso com o sucesso da escola, com qualidade e eficácia.

2 - DESENVOLVIMENTO³

Na investigação, optou-se pela entrevista com o representante de cada um dos membros que compõe a escola: gestor, professor pedagogo, docente, funcionário, aluno e pai de aluno.

A questão formulada foi a seguinte:

Como o senhor analisa o trabalho que está desempenhando na escola em que atua? E qual a relação de apoio que existe entre direção, pedagogos, professores, funcionários e a comunidade escolar?

Obtivemos a seguinte resposta:

Analisar o próprio desempenho é uma situação difícil. As ações programadas, na maioria das vezes, dependem de fatores externos. Uma certeza existe: estamos tentando fazer o melhor possível dentro das limitações impostas pelo sistema. Afirmar que estamos satisfeitos é negar as evidências; a mantenedora não atende as necessidades físicas da escola e com isso, vemo-nos forçados alocar recursos financeiros através de bingos beneficentes, em síntese poderia ser melhor o trabalho a ser desempenhado pela gestão. Quanto ao relacionamento entre as diversas equipes da escola é bom. Existe um descontentamento entre os serviços gerais pela insuficiência de pessoal, o que acarreta acúmulo de trabalho aos demais. Considero

³ A pedido da Escola e dos entrevistados foram utilizados nomes fictícios, visando a preservar as suas identidades.

muito bom o relacionamento com alunos e pais. (GESTOR X, 2007)

Percebemos que a escola recebe recursos limitados, que nem sempre atendem as necessidades, as prioridades ou urgências, no estabelecimento, o que dificulta a administração, o que a leva a adotar outras maneiras de alocar recursos, seja através de bingos beneficentes ou outras atividades que envolva a comunidade escolar.

Quanto ao relacionamento com a equipe, que compõe a escola, nota-se que há um trabalho em conjunto, onde todos procuram colaborar para um bom andamento no cotidiano escolar. A direção, a equipe pedagógica e os professores buscam estar em harmonia na solução de problemas, quando há falta de professores, nesse caso, direção e pedagogos substituem os docentes, para transmitir os conteúdos aos alunos e não fiquem prejudicados no aprendizado ou necessitem ser dispensados das aulas por ausência de professores. Em relação aos funcionários, estes procuram desempenhar seu papel de forma eficaz, dentro de sua área, colaborar de forma mútua e conjuntamente, para superar os imprevistos, caso aconteçam no dia-a-dia escolar. O gestor procura dialogar com pais e alunos, tanto na parte disciplinar como na aprendizagem, e acompanhar constantemente a evolução do discente, e aproximar, cada vez mais, os pais a se envolver nos acontecimentos que ocorrem na escola.

GESTOR A: Qual a sua opinião sobre gestão democrática?

A gestão democrática é a desejável e só ocorre quando houver conscientização dos profissionais que nela trabalham, evidenciando o amor ao trabalho e ao próximo. E que cada indivíduo execute suas funções com responsabilidade e dignidade, cumprindo o seu dever com assiduidade e colocando a educação acima dos interesses pessoais, priorizando um ensino de qualidade e compartilhando com alunos, pais e comunidade a responsabilidade e o compromisso com a instituição como um todo, envolvendo todos a participarem nas decisões tomadas, com objetivo de obter resultados eficazes no desenvolvimento da escola. No entanto se faz necessário uma autonomia para o gestor em relação aos recursos repassados pelo Estado, para que essa possa utilizá-los nas áreas que tenham prioridade, para poder concretizar uma gestão democrática. (2007)

Diante do exposto, ressalta-se a importância de uma conscientização e de um compromisso dos profissionais para que atuem e assumam responsabilidades como se fossem uma equipe com objetivo de superar desafios, unidos, transformar o cotidiano da escola. Para efetivar a implantação de uma gestão democrática, nota-se que há algumas resistências por parte dos membros da equipe que comanda a escola, onde possui uma postura mais tradicional, com o poder centralizado. Quanto aos pais e comunidade, ainda, existe uma concepção errônea de participação, sendo que estes vêm à escola apenas quando são chamados para assinatura de boletins ou problema de comportamento do aluno, e não para se inteirar dos acontecimentos que ocorre diariamente. Portanto, busca-se um compromisso maior por parte de todos, mas, no entanto, esse processo não acontecerá de forma imediata, mas através de um processo amplo e contínuo que deve ser almejado por toda a comunidade escolar. E FERREIRA (2000, p. 113) comenta da seguinte forma:

“Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto político pedagógico tem já, na sua raiz, a potência de transformação. Por isso, é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam na conversa e no respeito, e as práticas se efetivem coletivamente, no companheirismo e na solidariedade”.

Com referência aos órgãos colaboradores, foi questionado:

Qual a função do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres e Funcionários?

As funções do Conselho Escolar e da Associação de Pais e Mestres e Funcionários (APMF) são estabelecidos por critérios previstos em diplomas legais. O Conselho Escolar, além de apreciar as preposições da APMF, é um instrumento de democratização das relações interiores na escola, ampliando espaço para efetiva participação, tendo como pressuposto o Projeto Político Pedagógico. A APMF é um órgão de apoio à escola que complementa as funções do Conselho Escolar e tem por finalidade propor ações de assistência ao educando, de aprimoramento de ensino e integração família-escola-comunidade. (GESTOR A, 2007)

Para o Conselho Escolar, o desafio é assumir responsabilidades de forma mais atuantes, como uma questão coletiva, de todos os membros da escola e representantes da comunidade externa, com a finalidade de ser não meros membros do Conselho e da APMF, mas sim estar diretamente ligados às questões relacionadas à instituição, tão quanto abertos a dialogar sobre os assuntos em pauta, e auxiliar, de forma mais efetiva, na tomada de decisões. SILVA (1999, p. 22) relata da seguinte forma:

O Conselho Escolar tem poder deliberativo sobre questões administrativas, financeiras e pedagógicas. É considerado o órgão da escola, definidor das políticas a serem implementadas pela direção. Os conselheiros eleitos por seus pares para mandato de dois anos, são assessorados pelos NAIS, que procuram possibilitar espaços de formação para que os não docentes tenham condições de apropriar-se dos conhecimentos essenciais para o exercício de suas funções de conselheiro.

Uma outra questão levantada foi:

Quais os principais desafios que o gestor escolar tem que enfrentar para a implantação de uma gestão democrática? E se em sua opinião há possibilidades para que isso ocorra?

O grande entrave para implantação da desejável gestão democrática é falta do espírito público no funcionalismo

que, na sua grande maioria é corporativista. Para implantação de uma efetiva e eficaz gestão democrática é indispensável que o funcionário exercite suas funções com dedicação, lembrando sempre que está a serviço do público e não o público a seu serviço. GESTOR X, 2007)

O empecilho para efetivar uma gestão democrática é que os profissionais da educação necessitam dedicar-se com mais amor à profissão, não apenas procurar fazer um concurso em decorrência de sua estabilidade e remuneração garantida ao final do mês. Mas empenhar-se em estar sempre procurando se atualizar, para proporcionar um conhecimento de alta qualidade, e proporcionar novas maneiras de ensinar, para formar cidadãos pensantes e críticos, preparados para mercado competitivo de trabalho.

A gestão democrática exige um Projeto Político Pedagógico elaborado pela equipe pedagógica que envolva a participação de todos
PEDAGOGO A:

Como membro da equipe pedagógica, como analisa o desempenho do gestor no desenvolvimento da escola?

Dentro da atual situação das escolas públicas, o trabalho do gestor torna-se uma tarefa difícil, ao se deparar com atribuições que vão além daquelas ligadas à função de alguém escolhido para dirigir uma instituição que tem como finalidade principal, cuidar da educação enquanto transmissora do conhecimento acumulado e proporcionadora de temas para reflexão e debates. A tarefa da Escola tornou-se maior, ao se universalizar o ensino, criando situações difíceis de administrar, por envolverem tarefas que deveriam ser da família, do governo e da sociedade. Esse universo de situações traz para o gestor uma série de posições a serem assumidas, que muitas vezes deixam de ser “democráticas” e passam a ser impositivas devido ao dinamismo que envolve o dia a dia de uma escola. Nesse sentido achamos que a gestão é a melhor possível. Se democrática é algo que deve ser questionado, também, junto aos segmentos que a compõe.

Compreende-se que, enquanto cada um não assumir um compromisso e responsabilidades no trabalho desempenhado, há necessidade de gestor com pulso forte, para fazer com que as atividades sejam desenvolvidas com qualidade e de forma organizada, devido a ser um processo de transformação que deverá ser trabalhado de forma gradual para a conscientização dos educadores, em geral, na escola, bem como a reflexão dos pais e da comunidade na participação e no comprometimento com a escola.



Qual a sua opinião sobre gestão democrática, a escola tem possibilidades de se adaptar a esse novo paradigma?

Quando se fala em gestão democrática temos que lembrar que ela deve emanar dos órgãos superiores até chegar à Escola que é o seu ponto final. Deve ser dados aos gestores dessa instituição, poderes para dirigi-la de acordo com a clientela que a procura. Entendemos também que os vários segmentos que a compõe, precisam se aproximar mais da mesma, e entender que é parte da vida de todos os cidadãos, que deve ser um espaço de troca de experiências e que a educação enquanto direito de todos, também acarreta deveres de todos com relação a ela. Ainda carece nossas comunidades dessa idéia maior a respeito desse ambiente, que deve ser problema ou solução de todos e para todos. (PEDAGOGO A, 2007)

Na visão de VEIGA (2001, p. 157) exalta na seguinte expressão: “... ao se constituir como processo, o projeto político pedagógico reforça o trabalho integrado e organizado pela equipe escolar, enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político pedagógico”.

Esse trabalho integrado é um importante papel que a escola deve idear, pois, se conseguir colocar em prática o plano de ação do estabelecimento, poderá possibilitar a integração de todos os membros escolares, ao desenvolver projetos onde execute as tarefas de forma mais participativa, em que ressalta um grande desafio que é atrair os pais e a comunidade em geral a se envolver em atividades escolares, com mais frequência, disponibilizar e colaborar nas soluções de problemas, participarem na tomada de decisões, com objetivo de integrá-los com o ambiente escolar.

Em sua opinião que dinâmica poderia ser trabalhada pela a escola junto a professores, funcionários, pais, alunos e comunidade para que haja uma participação mais efetiva, para conscientizá-los a assumir um compromisso maior com a escola, colocando em prática o plano de ação que será desenvolvido pela instituição, para proporcionar as decisões a serem tomadas de forma democrática?

De acordo com o Projeto Político Pedagógico, nossa escola coloca para um comprometimento maior de professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, a realização de palestras educativas, promoção de jogos, gincanas e mutirões para atender necessidades gerais. Seria sem dúvida atividades quem poderiam promover essa integração, mas em nosso entendimento a comunidade deve vir à escola, não necessitando essa de



ser chamada. Professores e funcionários, também devem ter um comprometimento de, a partir do conhecimento do Projeto Político Pedagógico, auxiliar a direção na condução do dia a dia da instituição. (PEDAGOGO A, 2007)

É primordial que se propagem a idéia de renovação por parte de todos, e que se conduza esse procedimento há longo prazo, sendo trabalhados e construídos conjuntamente como equipe para que ocorra o desenvolvimento ensino-aprendizagem e, mais ainda, alcançar a conscientização dos membros escolares da comunidade para que o processo ocorra de maneira eficaz, num desenvolvimento amplo e democrático da escola.

A participação de professores como membros da escola
PROFESSOR B:

Qual sua opinião sobre gestão democrática, a escola está preparada para que ocorra essa transformação? Como analisa a participação de professores, equipe pedagógica, funcionários, pais e alunos no desenvolvimento da escola como um todo?

A escola está preparada para essa transformação, mas no meu ambiente de trabalho não se fala muito em gestão democrática, então acredito não ter uma postura definida sobre esse assunto. Quanto aos professores, equipe pedagógica e os funcionários da escola por estarem diretamente ligados há uma participação mais efetiva para o desenvolvimento da mesma como um todo; os alunos procuram na sua grande maioria ajudar para bom andamento da instituição, no entanto os pais não participam como deveriam, pois grande parte deles só aparece na escola quando são convocados ou chamados por problemas de mau comportamento, dificilmente vem por vontade própria para verificar a frequência e o rendimento escolar do seu filho, o que dificulta bastante há realização do trabalho, pois os pais deveriam se integrar mais com os acontecimentos que ocorrem na instituição. (PROFESSOR B, 2007)

Comenta PARO (1997, p. 17):

cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que

provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações que facilitarão seu aprendizado. A participação da comunidade, como todo o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito de obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Como o docente desenvolve projetos, para que haja uma maior interação entre aluno e escola? E, se desenvolvem, quais são eles? Os resultados obtidos são satisfatórios, tanto para o aprendizado do aluno como do professor? Qual a sua análise em relação à escola como um todo?

Vários projetos são desenvolvidos nesta escola e sempre com resultados positivos à medida do possível, como exemplo temos vários: Projeto dialogando, onde os alunos problemáticos tem uma conversa mais aberta com professores sobre determinados assuntos através de reuniões periódicas; Projetos esportivos, que seriam jogos na hora do recreio como futebol, vôlei, xadrez, peteca entre outros, projetos estes que são direcionados com objetivo dos alunos a terem respeito com seu colega, e com essas atividades fazem com que o intervalo transcorra de forma organizada e calma; Projetos por área, cada professor procura desenvolver durante o ano um projeto com um tema referente à sua disciplina; Projetos voltado para o civismo, toda semana fica a cargo de um professor ensaiar alunos para que ocorra o hasteamento da Bandeiras Nacional, do Paraná e Municipal e é realizado uma apresentação por parte dos alunos referente à data comemorativa. Em relação à escola é muito organizada, bem administrada, com uma equipe extremamente participativa. Com uma clientela que precisa de apoio contínuo e buscando sempre atendê-la da melhor forma possível. (PROFESSOR B, 2007)

Os professores, que possuem uma ligação mais direta com alunos e equipe escolar, têm condições de intermediar essa integração: escola, alunos e pais, pois está diretamente ligado ao desenvolvimento do ensino e da aprendizagem, o que facilita o repassar à equipe pedagógica para que sejam tomadas as providências cabíveis, não apenas para trazer os pais



para dentro da escola para resolver problemas quanto ao rendimento ou comportamento, e sim conscientizar os alunos quanto à importância dos pais participarem com mais frequência em relação ao que acontece dentro da instituição, entretanto, também, a participação da comunidade na escola.

Como os funcionários podem ser conscientizados para uma gestão mais democrática?

FUNCIONÁRIO W:

Como funcionário, qual a sua análise em relação ao desempenho do gestor na escola em que atua? E qual sua opinião sobre gestão democrática?

Analiso de forma favorável, pois houve uma integração mais efetiva entre funcionários, pedagogos, professores, aluno e pais. Passamos a ser valorizados, pois à medida que trabalhamos também exercemos uma função de educar através de atitudes de conscientização junto aos alunos. Outro fator fundamental foi o envolvimento dos mesmos nos acontecimentos da escola, havendo assim uma participação mais efetiva e conseqüentemente uma interação como se fosse uma equipe buscando o melhor trabalho e de uma forma mais democrática. (FUNCIONÁRIO W, 2007)

Na opinião de MACKENZIE *apud* LÜCK *et al* (1998, p. 28)

“O ambiente da escola, de uma maneira geral, pode ser visto como um fator fundamental para eficácia pessoal dos seus funcionários... A interação dos funcionários e o planejamento de objetivos específicos de modo participativo ajudam a formar um consenso sobre os valores e metas, que tornam o clima de realizações auto-sustentável”.

Os funcionários fazem parte do ambiente escolar e, por isso, devem estar devidamente inteirados sobre o cotidiano da escola, para executar o trabalho de forma eficaz e motivados a participar de todas as atividades desenvolvidas na escola e no processo de tomada de decisões.

O aluno deve adquirir conhecimentos e estar preparado para os desafios que a vida lhe impõe?

Aluna L:

Está satisfeita com o desenvolvimento da aprendizagem nesta escola? Qual é o seu relacionamento com os colegas, professores, funcionários, equipe pedagógica e direção?

É satisfatória, está dentro dos padrões de qualidade de ensino e aprendizagem, é composta por bons professores



que explicam com clareza os conteúdos e estão constantemente se atualizando, buscando formar cidadãos conscientes. Além de possuir uma equipe que está inteirada da relação ensino e aprendizagem dos alunos, o que nos deixa confiantes e estimulados a aprendermos com responsabilidade o conhecimento que nos é transmitido. E quanto ao relacionamento é o melhor possível, pois há uma relação de amizade e respeito ao trabalho de cada um, buscando sempre estar em harmonia com todos, para assim contribuir para um bom ambiente de trabalho e de ensino, que é fundamental para superar os desafios enfrentados no cotidiano escolar. (ALUNA L, 2007)

Para SEVERINO (2000, p. 35):

“O estudante tem de se convencer que sua aprendizagem é uma tarefa eminentemente pessoal, tem de se transformar num estudioso que encontra no ensino escolar não um ponto de chegada, mas um limiar do qual constitui toda uma atividade de estudo e pesquisa, que lhe proporciona instrumentos de trabalho criativo em sua área. É inútil retorquir que isto já é óbvio para qualquer estudante”.

Pode-se perceber que o aluno necessita assumir o seu papel de estudante, estar em constante aprimoramento de seus estudos, com objetivo de não apenas obter resultados, quando avaliado, mas adquirir conhecimentos para sua vida profissional, pois em um mundo globalizado e competitivo sobressaem-se aqueles alunos preparados para superar os desafios impostos. E, quanto ao ambiente escolar, deve ser o melhor possível, para que o discente sinta-se parte desse ambiente acolhedor, e permaneça, na escola, de uma forma prazerosa.

A busca de uma participação mais efetiva dos pais em relação à escola

MÃE M: Quando perguntado:

Esta instituição proporciona a participação dos pais nas decisões tomadas? Procura manter-se sempre informada em relação ao rendimento e comportamento de sua filha? Participa de algum órgão colaborador junto à escola, como, por exemplo, APMF (Associação de Pais e Mestres e Funcionários) ou Conselho Escolar?

Considero uma escola que procura formar cidadãos, pessoas conscientes de seu papel na sociedade, buscando uma integração entre pais e escola. Minha função é matricular e acompanhar o desenvolvimento dela,

comparecendo sempre que solicitada, procuro participar de reuniões, assinaturas de boletins e outros eventos que proporcionem a participação dos pais. Pois se queremos um ensino de qualidade devemos participar da vida escolar deles. Participo do conselho fiscal da APMF, pois uma escola que queira formar cidadãos precisa de pessoas conscientes de seu papel na sociedade, um trabalho realizado entre alunos, pais, professores e comunidade propondo uma participação mais efetiva de todos, o que é muito importante, para cobrarmos precisamos estar inteirados com os problemas relativos à escola. (MÃE M, 2007)

Segundo LÜCK et al (1998, p. 79): “Se a família e a comunidade que corresponde direta e imediatamente pela formação de nossa personalidade, a educação libertadora deve ser realidade dentro dela, garantindo a efetividade de diálogos, participação e integração de todos na tarefa educativa”. (1998, p. 79)

Portanto, se houvessem participações efetivas como dessa mãe, que procura inteirar-se dos assuntos relacionados à escola e sua filha, certamente chegaríamos a tão sonhada efetiva participação dos pais, mas a realidade ainda não é essa, há um longo caminho a percorrer através de uma conscientização contínua por parte da escola em relação aos pais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi de extrema importância, uma vez que possibilitou aprofundar conhecimentos sobre a gestão democrática; conhecer o cotidiano da escola pública através de visitas periódicas e observações de como estão sendo desenvolvidas as ações desempenhadas pela escola.

Sendo o ensino público, marcado por novas concepções assumidas no plano social, busca-se uma efetiva participação de todos os que compõem a instituição, deve assumir um compromisso mais atuante, tanto dos membros que compõem a escola, como dos pais e comunidade. As mudanças representadas pelas amplas participações de movimentos sociais repercutiram no panorama educacional, traçando novos processos de gestão, principalmente no que se refere à presença dos segmentos populares, nas decisões e elaboração de projetos sociais.

A construção da escola democrática passa por longo período de conscientização que deve ser refletido entre gestor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade em geral, com objetivo de um papel mais participativo desses sujeitos a se comprometerem com o processo de mudança.

É impossível mudar a forma atual de gestão, sem que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, pois a escola não é um órgão isolado e suas ações devem estar



voltadas para atender as necessidades da comunidade, com dedicação, responsabilidade e participação, para se chegar ao objetivo da educação, que é promover o homem dentro de seu contexto social e político.

Ao longo desse estudo, nota-se a importância e a necessidade de construir um projeto político pedagógico coletivamente voltado para o plano de ação da escola. Todos devem entender que a gestão democrática baseia-se na ação coletiva, capaz de ser viabilizado se governo, escola e comunidade unida, participem coletivamente, dividam responsabilidades, o que depende da vontade individual de transformar a própria consciência, autocrítica e humildade para aceitar a diferença como condição para o diálogo em conjunto.

Para que a escola democrática se efetive, é necessário que as classes dominantes, dentro da instituição, apontem caminhos como conscientizar primeiramente a comunidade escolar para essa transformação, proporcionar um ambiente favorável; usar estratégias para que os alunos se envolvam, através de uma participação que favoreça essa compreensão; os pais se integrem à escola, não apenas para acompanhamento do rendimento escolar ou comportamento de seu filho, mas de uma forma que possam colaborar da melhor forma possível, sendo chamados a mesma por razões de cooperação e compromisso com a qualidade de ensino desenvolvida na instituição, através de diálogos, opiniões coerentes; o educador deve buscar se aprimorar constantemente, para que possa atuar com segurança, com objetivo de favorecer um ensino-aprendizado de qualidade, na formação de cidadãos críticos e não mero receptor de informações, mas que possa transmitir o conhecimento para prepará-los de maneira satisfatória para o mercado de trabalho competitivo. É primordial que aconteça um esclarecimento, junto aos pais e comunidade, a respeito do que é e como se realiza uma gestão democrática, através do Projeto Político Pedagógico da escola.

Recomenda-se que a escola continue esse processo de conscientização entre os membros que a compõe que resulte, com eficácia, um trabalho perante os pais e a comunidade em geral, através de uma participação mais efetiva e compromissada com a instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.
- BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A: SEPE, 1999.
- DALMAS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração e avaliação**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto (organizadora). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Ed. Cortez, 2000.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.



- LÜCK et al, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.
- ROMÃO & PADILHA. **Diretrizes escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.
- SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola; um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR**. Campinas Unicamp, Tese de Doutorado, 2005.
- Silva, Luiz Heron. **Escola cidadã: teoria e prática**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político pedagógico: uma construção possível**. Campinas-SP: Papyrus, 2001.