

---

# Práticas de modelo de gestão democrática: um estudo de caso de uma diretora de escola da rede municipal de Jundiaí

---

Virginia Fernandes Cavazzari  
Dra. Sueli Mazzilli  
Universidade Católica de Santos

Neste texto analiso práticas e modelos de gestão de uma diretora de escola, da rede pública municipal de Jundiaí, buscando identificar evidências da construção de práticas democráticas nas relações que ela estabelece com os alunos, professores, funcionários e pais, nas reuniões de trabalho pedagógico coletivo e do Conselho de Escola. É considerada profissionalmente bem-sucedida e propicia o estabelecimento de culturas amistosas, dialógicas e democráticas na escola. Utilizei, como categorias de análise, os conceitos de participação, autonomia e cidadania, numa abordagem teórica com base na dialética do materialismo histórico. Para a análise do tema, utilizei os conceitos de participação e cidadania, de Gadotti (2000), e autonomia, de Licínio Lima (2003), autores que se orientam por essa abordagem. O cenário escolhido para o desenvolvimento dessa pesquisa foi uma Escola Municipal, localizada em Jundiaí, São Paulo. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio da observação participante. Para a coleta de dados foram feitas entrevistas e questionários semi-estruturados, além de acompanhar as relações e interações que o Diretor estabelece com os alunos em assembléias, como professores e funcionários nas reuniões coletivas de trabalho e nas reuniões com os pais dos alunos.

**Palavras-chave:** Diretor de escola. Gestão participativa. Reuniões coletivas.

# 1 Introdução

Nesta pesquisa, analiso práticas de modelos de gestão de uma diretora de escola, da rede pública municipal de Jundiaí, buscando identificar evidências da construção de práticas democráticas nas relações que estabelece com os alunos, professores, funcionários e pais, nas reuniões de trabalho pedagógico coletivo e do Conselho de Escola. É considerada profissionalmente bem-sucedida e propicia o estabelecimento de culturas amistosas, dialógicas e democráticas na escola, características consideradas essenciais para o bom desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem e para a formação de professores e alunos autônomos, reflexivos, solidários e capazes de exercer a cidadania.

Entretanto a concretização da participação das pessoas na gestão da escola apresenta obstáculos que vão desde o papel do Estado enquanto representante pelo oferecimento dos serviços, até a atuação dos profissionais que nela atuam. Cabe ao diretor da escola pública desempenhar o papel de articulador das relações que estabelecem com os que dela participam.

Acredita-se na possibilidade de ser possível apontar caminhos, encontrar saídas que permitam transformar, ao menos em parte, a realidade escolar que aí está posta, formando pessoas voltadas para uma sociedade que tenha como valores a justiça, a igualdade e a participação. Por isso, faz sentido repensar a gestão escolar como aspecto importante para a organização do trabalho, pois constitui uma dimensão importantíssima para a educação, uma vez que por meio dela, observa-se os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependentes.

Utilizamos, nesse estudo, os conceitos de participação, autonomia e cidadania como categorias de análise, numa abordagem teórica com base na dialética do materialismo histórico. Para a análise do tema usei os conceitos de participação e cidadania, de Gadotti(2000), e autonomia, de Licínio Lima (2003), autores que se orientam por essa abordagem.

Este trabalho estrutura-se nas reflexões teóricas já realizadas sobre as diferentes concepções de escola; da relação entre projeto de educação e de sociedade; dos modelos de gestão e organização que favorecem a formação dos alunos; dos conceitos de autonomia e de participação e da elaboração e execução de um projeto político-pedagógico. O processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com situações complexas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

A educação brasileira, tem sido orientada por três matrizes conceituais ao longo da História: a escola destinada à adaptação ao modelo vigente, visando a manutenção ou conservação desse modelo, cuja referência são os padrões adotados e legitimados pela sociedade; aquela destinada à formação do indivíduo para realização de seus projetos pessoais, cuja referência é o desenvolvimento de competências individuais para ser o melhor numa sociedade competitiva e a escola destinada à inserção dos sujeitos na vida social. O que se busca é construir a sociedade igualitária por meio da ação humana. (MAZZILLI, 2005). Convive-se com as três referências, a opção pela terceira alternativa do papel da escola remete-se à questão: Quais desses modelos de organização e gestão

escolar favorecem a formação de cidadãos desejosos de participar da vida em sociedade?

O que se observa é a tendência de optar por uma gestão democrática sem que sejam implementadas ações, que de fato, a consolide, ou seja, cria-se um distanciamento entre os pressupostos de um modelo de gestão democrática e o que realmente ocorre na prática. Quais são as características presentes na atuação do diretor que levam a considerar-se democrático ou não, levando-se em conta as limitações que lhe são impostas?

Desde os anos 1980 que a expressão gestão democrática tem sido usada entre os educadores, mas é com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n.º 9394/96) que determina os princípios que devem reger o ensino, um deles é a gestão democrática, que esse processo adquire forma. Mais adiante (Art.º 14), a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica. Primeiro, devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema; Segundo; garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

Nesse sentido, a gestão democrática da educação não se limita apenas a simples mudanças nas estruturas organizacionais, mas inclui também a revisão de paradigmas, que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Por modelo democrático de gestão entende-se um modelo organizacional em que todos

e cada um se sente valorizado como pessoa. Só é possível ser pessoa quando se tem voz, se tem um papel e se é responsável. Um modelo em que cada um se considera efetivamente presente ou representado nos órgãos de decisão, o que ocorre nos momentos em que há capacidade real de negociação e de diálogo capaz de romper as dicotomias e divergências entre o eu e o nós, entre o administrativo e os professores, entre os professores e os alunos, entre os pais e os professores, entre os diferentes órgãos da escola, entre a decisão casuística e a decisão determinada por princípios gerais, e entre aquilo que Barroso (1992) chama de dicotomia entre a lógica do desejo e da ação.

Entende-se por gestão democrática aquela que garante o acesso e a permanência de todos na escola; a formação para o exercício da plena cidadania pelo trabalho; que exige uma administração participativa da escola por intermédio da existência de colegiados e outros mecanismos que garantam o envolvimento e a participação de todos na tomada de decisões e na avaliação do trabalho educativo, contribuindo assim para o aprendizado de práticas democráticas necessárias a uma sociedade democrática.

Preocupados com as dificuldades em estabelecer um clima de colaboração e de igualdade de oportunidades no acesso às tomadas de decisão, diretores vivamente comprometidos com a democratização da gestão têm procurado estabelecer regras e criar mecanismos legais e jurídicos, os mais adequados possíveis, à garantia do direito à todos e ao exercício efetivo da democracia. Essas regras são necessárias, e é preciso aperfeiçoá-las constantemente; mas elas não são suficientes para caracterizar a democracia na escola. Sem aceitação mútua como forma de relação e como ideal a ser perseguido constantemente, não pode haver verdadeira

ação democrática. É preciso uma concepção democrática de aceitação do outro como legítimo sujeito.

Ao analisar as funções que o cargo do diretor de escola pública exige, observa-se o uso da “autoridade”, que o cargo lhe compete para exercício de “poder”, que reduz os envolvidos à condição de coisas, roubando-lhes o direito de serem sujeitos de seu próprio discurso, fingindo não haver uma diferença entre o real interesse do diretor e a necessidade da comunidade, no momento em que é o responsável em teleguiar a relação. Na verdade, ter o diretor como responsável por esse tipo de escola tem servido ao Estado como mecanismo perverso que coloca o diretor como “culpado primeiro” pela ineficiência e mau funcionamento da escola e pela centralização das decisões que aí se dão. Isso leva o diretor a ser alvo de acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se volta contra sua pessoa e não contra a natureza de seu cargo, que é o que tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população. Se a escola, em seu dia-a-dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, uma gestão democrática?

Esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão, que ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado.

Considera-se a dificuldade que alguns diretores têm em fazer com que as decisões sejam tomadas de forma compartilhada, em que pais, professores auxiliam na construção do projeto político-pedagógico da escola para colher resultados cada vez mais satisfatórios às aprendizagens do aluno, para adquirir a cultura letrada e aprender os conteúdos sistematizados pela sociedade, numa cultura participativa, em que as

normas coletivas são respeitadas e predominam as condutas adequadas à realização das atividades de ensino/aprendizagem.

Constata-se freqüentemente essa postura tanto em diretores iniciantes quanto em diretores já graduados e com tempo de serviço avançado. Ao se depararem com problemas advindos da ausência de um ambiente de trabalho adequado e com a necessidade de participação, adotam posturas opostas àquelas inicialmente planejadas, tornando-se autoritários/as e agressivos/as, o que em nada contribui para resolver esses problemas.

Esse assunto discutido nos cursos de formação de professores sugere a seguinte pergunta: por que esse tema vem causando tanto desconforto entre professores, funcionários e diretores da escola pública.

Considera-se que o significado de gestão traz em si implícito os aspectos participativo e a democracia. Em vista disso são, de certa forma, redundantes, de certa maneira uma redundância útil, pois reforça uma das dimensões mais importantes da gestão educacional democrática, sem a qual não se efetiva. (LÜCK, 2006)

A literatura indica que é utilizada ainda a expressão “administração colegiada” para designar esse processo de gestão. A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente em que os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. É nesse sentido, portanto que a participação assume uma dimensão política de construção de bases de poder pela autoria que constitui o autêntico senti-

do de autoridade, que, por sua vez é qualificada pela participação, tendo em vista que, pelas intervenções competentes no trabalho, aumenta a sua competência e capacidade de participação. Em seu trabalho pedagógico, educadores não podem nem exercer sua autoridade para anular a liberdade do educando (transformando-o em objeto) e nem anular sua própria autoridade, criando um clima de espontaneísmo licencioso. (FREIRE, 1977)

A escola reproduz o processo de uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária, articulada com interesses autoritários de uma minoria.

Os determinantes imediatos do autoritarismo que se dão no interior da escola e que dificultam a participação das pessoas na gestão são decorrentes de múltiplos interesses de grupos que nela interagem e dos condicionantes materiais, institucionais e ideológicos desse autoritarismo. Refiro-me a esses condicionantes, por serem os que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas na gestão.

O que temos hoje é um sistema hierárquico que, pretensamente, coloca todo o poder nas mãos do diretor. Como falar de estratégias para romper o sistema de autoridade que há na escola com uma efetiva participação da comunidade se o diretor de escola hoje vive uma dupla contradição? Se, por um lado, é considerado a autoridade máxima, o que lhe daria um grande poder e autonomia; por outro, acaba sendo um mero preposto do Estado, ao responsabilizar-se pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola.

Se, por um lado, o diretor precisa deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma administração dos recursos da escola, por outro, lhe falta autonomia em relação aos escalões superiores, o que torna suas ações uma bela de-

monstração de belos métodos e técnicas adquiridos na sua formação de administrador, sem no entanto, representar os interesses das classes trabalhadoras. Se a escola é impotente, não tem autonomia, é o próprio trabalhador, enquanto usuário, que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderia apropriar-se do saber e da consciência crítica.

Esta regra, mantida pelo Estado, confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que estabelece uma hierarquia em que ele deve ser o chefe de quem emanam todas as ordens na instituição escolar, leva a dividir os diversos setores da escola, contribuindo para que se forme uma imagem negativa da pessoa do diretor de que tende a buscar atender aos interesses dos dominantes em oposição aos dos dominados, conferindo um aparente poder, que não corresponde com a realidade concreta.

Para Althusser (s/d), o indivíduo é livre e responsável pelos seus atos, porém sujeito a uma ideologia que age como uma autoridade superior. “É destituído de toda liberdade, exceto a de aceitar sua submissão.” Ele vê os indivíduos, como suporte das relações estruturais nas quais estão situados. O sujeito age na mesma medida em que sofre a atuação do sistema. (CARNOY, 2003). A aceitação dessa teoria, de que a escola é um aparelho ideológico do Estado nos indica que tenta representar os interesses da classe dominante, não tendo poder sobre si mesmo. No entanto, seria possível romper com essa estrutura de desigualdades e injustiças?

A busca pela autonomia poderá se dar na medida em que a escola pergunta-se sobre si mesma sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial. Nesse questionamento dos métodos e fins a que está a serviço, é que o conjunto de metas, objetivos, procedimentos indica uma direção política,

um norte, um rumo. A participação poderá se dar no momento em que se executa um projeto coletivo. A concepção de um projeto político-pedagógico poderá ser implementada com base nas das necessidades e anseios da coletividade. Nesse processo, a escola passa de reprodutora para transformadora. “Gerir uma escola reflexiva é gerir uma escola com projeto” (ALARCAO, 2005, p.91). O que é um projeto de escola?

O projeto educativo surge como o instrumento, por excelência, da construção da autonomia do estabelecimento de ensino, e institui-se como um processo capaz de articular e fundir as três tendências que assinalamos. Corresponde a um processo de produção de conhecimento (investigação), de mudança organizacional (inovação) e de representações e de práticas dos indivíduos (formação). (CANÁRIO,1992)

Pensar e construir uma escola equivale essencialmente, colocar em prática uma concepção política e pedagógica que se realimentam e que se corporificam na sua proposta político-pedagógica. Política porque é ela que promove a ação transformadora da sociedade, e pedagógica, porque é o substrato da função escolar. A estrutura e os demais meios são estabelecidos e organizados em consonância com esse projeto. Questiona-se, quem participa da sua elaboração? Em que momento? Em que medida, ele tem sido o direcionador das ações na escola? Foram respeitadas as vontades alheias? Sabe-se que cabe ao gestor da escola a responsabilidade de mobilizar cada um dos envolvidos para a concretização do projeto institucional, sem perder a sua capacidade de decidir. Se o projeto foi coletivamente construído centrando-se no currículo significa dizer que o projeto não foi um documento inerte e esquecido. No entanto quais elementos que nos permitem categorizar esse Diretor como um gestor participativo? Na verdade são as pesso-

as que, na qualidade de atores sociais, dão vida aos projetos, desenvolvendo atividades várias, e mobilizando, nesse sentido, as estratégias que se lhes apresentem como condizentes à realidade das tarefas a executar.

Conceber a educação sob esse prisma, de uma relação de aceitação mútua, entendendo-a como a única forma adequada à convivência social democrática, é aceitá-la como autenticamente dialógica na visão freiriana. A colaboração entre grupos e pessoas é essencial à convivência pacífica e ao desenvolvimento histórico da sociedade. Pela educação como prática democrática se constrói o político e se concorre para uma sociedade mais cooperativa, mais compartilhada e mais digna de ser compartilhada.

## 2 Contexto escolar

O cenário escolhido para o desenvolvimento dessa pesquisa, é uma Escola Municipal, localizada em Jundiaí, Estado de São Paulo, num bairro considerado de nível socioeconômico baixo. A repercussão dessa pesquisa poderá desencadear uma dimensão política de fundamental importância, porque essa instituição de ensino faz parte de um grupo de escolas estaduais que em 1996 foram “municipalizadas”, formadas por profissionais da rede municipal e estadual, que se diferenciaram das demais, pelo fato do Sistema de Ensino Municipal adotar uma prática pedagógica com base na abordagem epistemológica da teoria de Piaget, que considera a aprendizagem como processo contínuo de construção do conhecimento. Outro aspecto que a diferencia do sistema estadual de ensino são as atribuições do diretor serem, prioritariamente, pedagógicas.

Para conhecer práticas inovadoras, experiências bem-sucedidas e modelo de gestão de-

mocrática, a Escola Municipal Prof. Joaquim Candelário de Freitas foi o local escolhido para este estudo de caso, pois os contatos iniciais com alguns professores numa pesquisa prévia deram-me sustentação para realizar a fase exploratória da pesquisa. A entrada em campo também foi facilitada pelo diretor para a realização da pesquisa e das entrevistas. Estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Uma questão fundamental é o conhecimento derivado do caso, ou melhor, o que se aprende ao estudar o caso. (ANDRÉ, 2005)

Neste ano, a pesquisa realizada foi a qualitativa, por meio da observação participante, cujo objetivo final é gerar verdades práticas e teóricas sobre a cultura humana com apoio nas realidades da vida diária.

A observação participante deve ser entendida como um processo: o pesquisador deve ser cada vez mais um participante e obter acesso ao campo de atuação e às pessoas. A observação deve, aos poucos, se tornar cada vez mais concreta e centrada em aspectos essenciais para responder às questões da pesquisa. (VIANNA, 2003).

Considera-se que um Diretor seja capaz de mobilizar pessoas, nortear-se por um projeto de escola, agir nas diferentes situações, assegurar a participação democrática, pensar e escutar antes de decidir, saber avaliar e deixar-se avaliar, além de acreditar que todos e a própria escola se encontram num processo de desenvolvimento e de aprendizagem.

Nessa pesquisa, vem-se observando a prática desse diretor, buscando identificar evidências da construção de práticas democráticas nas relações que vem estabelecendo com os envolvidos na escola, pela identificação de algumas de suas características, tais como sua formação inicial, sua profissionalização, em que etapa decidiu pela gestão da escola, da forma como inte-

rage com os membros, sua visão de mundo, qual sua concepção pedagógica, política e social que vem influenciando sua prática.

### 3 Metodologia

Utiliza-se a metodologia de pesquisa qualitativa, como concepção de pesquisa que busca superar as marcas do positivismo como modo de produção de conhecimento, incorporando uma visão dialética de mundo e homem e que permite ao pesquisador estabelecer um processo interativo com a escola, valendo-se do processo de pesquisa (produção de conhecimento) como momento de problematização das situações em suas causas, por parte dos sujeitos nela envolvidos e de tomada de decisão acerca das mudanças que emergem desse processo.

A coleta de dados vem sendo realizada no acompanhamento e na observação, nas relações e interações que o Diretor estabelece com os alunos, professores, funcionários e pais, nas reuniões de trabalho pedagógico coletivo, do Conselho de Escola e dos projetos da escola. Como objeto de análise vem sendo observados os registros dos assuntos tratados, as regras estabelecidas, a frequência dos envolvidos, periodicidade, formas de comunicação entre a escola e os pais e o local dos encontros por meio de entrevistas, a partir de questionários semi-estruturados com o diretor, professores, funcionários e pais representantes do colegiado.

### 4 Resultados e discussões

Considerando tratar-se de pesquisa em andamento, pode-se constatar momentos de interação do diretor em assembleias realizadas

sempre às segundas-feiras na primeira hora da aula com os alunos. Os alunos permanecem sentados no pátio, acompanhados pelos professores sob a liderança do diretor, inscrevem-se para falar sobre a semana, alguns procedimentos e comportamentos observados entre eles e os colegas. Os assuntos vão desde brigas entre colegas até temas da atualidade ocorridos na semana, tais como votação, comemoração de aniversário das crianças, passeios realizados. Neste ambiente a diretora propõe soluções para a resolução dos conflitos, em que se estabelecem as regras desde o estatuto dos WC até a mudança de posturas agressivas ou indisciplinadas. Lembrando que durante a semana os professores dão continuidade aos temas e assuntos realizando tarefas e atividades.

As reuniões de estudo às quartas-feiras constituem espaço de práticas de participação na condução dos trabalhos, em que os professores e funcionários reunidos por períodos, liderados pelo Diretor, realizam trocas de experiências e estudo compartilhado sobre os temas da educação e do uso de novas tecnologias nos diversos ambientes de aprendizagem.

## 5 Considerações finais

Pode-se considerar o tema em pesquisa de total relevância para um aprofundamento dos estudos teóricos e científicos no âmbito da pedagogia e um incentivo aos gestores das instituições de ensino. O processo de gestão da escola vem se desenvolvendo para garantir que os alunos aprendam sobre seu mundo, e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com situações complexas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científi-

ca, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Os dados estão em análise comprovando existirem possibilidades de envolverem mais pessoas nas organizações sociais em que atuam, com as quais se relacionam e das quais dependem, que se favorecem da realização de atividades que possibilitem e condicionem a participação, cujos objetivos seriam o de promover a construção coletiva das organizações, de possibilitar a aprendizagem e habilidades de participação efetiva e concomitantemente, de desenvolver o potencial de autonomia das pessoas e instituições. Daí a importância não apenas para a gestão educacional democrática, tal como prevê a lei, mas como condição para a vivência e aprendizagem democrática de todos os seus participantes e, em especial, de seus alunos.

O sentido de educação torna-se mais amplo e requer cuidados especiais, pois o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. O aprendizado também ocorre pela maneira como a instituição de ensino é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha.

### **Practices of model of democratic management: a case study of a principal of a municipal school of Jundiaí (state of São Paulo - Brazil)**

In this text, it is analyzed practices and models of management of a school principal of a municipal school of Jundiaí (state of São Paulo - Brazil), and it is intended to identify

the construction of democratic practices in the relations among students, teachers, employees, and fathers, in the meetings of pedagogical work and of the Council of School. The principal is considered successful and promotes a friendly, dialogical, and democratic culture in the school. It was used, as categories of analysis, the concepts of participation, autonomy, and citizenship in a theoretical approach based on the dialectic of the historical materialism. For the analysis, it was utilized the concepts of participation and citizenship of Gadotti (2000), and autonomy of Licínio Lima (2003), which are authors oriented by this approach. The scenario for the development of this research was a Municipal School of the city of Jundiaí. The qualitative analysis was achieved by means of observation. For the data collection, we made interviews and semi-structured questionnaires, and observed the relationships and interactions that the principal establishes with students in assemblies, also with teachers, employees, and the fathers of the students in meetings.

**Key words:** Meetings. Participative management. Principal.

## Referências

- ALARCÃO, I. *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*, 4. ed., São Paulo, Cortez, 2005 .
- ALTHUSSER, L. *Ideologia e aparelhos ideológicos do estado*. Lisboa: presença, s.d.
- ANDRÉ, M. E. D. A. de. *Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Líder – Livro Editora, 2005.
- CANÁRIO, R. (org.). *Nota de apresentação ao livro Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA, 1992.
- CARNOY, M. *Estado e teoria política*. 8. ed. Campinas, SP: Papyrus, Cap. 4, p.119 a164, 2003.
- FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 2 ed. Rio de janeiro: Paz e Terra, 1977.
- GADOTTI, M. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Artes Médicas – Sul, 2000.
- LIMA, L. C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. – 2. ed. – São Paulo: Cortez, 2003.
- LÜCK, H. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis, RJ: Vozes. Série: *Cadernos de Gestão*, 2006.
- VEIGA, I.P.A.(org.) *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. Campinas – S.P: Papyrus, *Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico*, 1995
- VIANNA, H. M. *Pesquisa em educação: a observação*. Brasília: Plano Editora, 2003.

