

PRÁTICAS DE GESTÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS: SINGULARIDADES E INTERPRETAÇÕES DOS SUJEITOS IMPLICADOS

SANTOS, Solange Mary Moreira
Dra.PUC/SP
Professora da UEFS/BA
solange.santos@ig.com.br

CASTRO, Selma Barros Daltro de Castro
Msc. FACED/UFBA
Professora da UNEB/BA
selmadaltro@oi.com.br

GT – 3. Gestão escolar, práticas educativas e currículo da educação básica

Introdução

O debate político que marcou as reivindicações dos anos 1980 ganhou outros contornos na década de 1990. Se no contexto da transição as formulações em torno da gestão estavam centradas no eixo político, a partir da década de 1990 observa-se a substituição desse eixo pela ênfase no discurso da reestruturação produtiva. Se antes a gestão era fator de sensibilização de diversos segmentos, inclusive pela visibilidade que temas dessa natureza tinham para o contexto da redemocratização do país, a partir da década de 1990 ela passa a ser defendida numa perspectiva gerencial. Nesse contexto, a engenharia da gestão empresarial emerge como sinônimo de dinamicidade e eficiência dentro do espaço escolar.

Nesse período, o sistema educacional apresentou como seu principal traço a racionalidade administrativa como paradigma na tentativa de modernização administrativa do aparato público (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003). No final dessa década, novo cenário se desenhou, embasado na expectativa de construção de uma democracia participativa, necessária para a retomada do desenvolvimento econômico e social. Na esteira de transição, a reforma educacional substituiu o modelo centralizado de planejamento por um modelo novo de gestão do ensino público, indicando uma forma mais flexível e participativa. O gestor passa a ser visto como um sujeito-chave no processo de organização do trabalho pedagógico e ganha ênfase a defesa de um gestor que possibilite a efetiva participação de todos na construção de um ambiente escolar democrático, fortalecendo princípios comuns de orientação para uma autonomia competente e assumidamente engajada na defesa de uma educação de qualidade. O trabalho coletivo e a autonomia são práticas indispensáveis à gestão, cabendo ao diretor, como organizador do trabalho escolar, propor, escutar e mediar a formação e a concretização das metas que a escola deseja alcançar.

Nessa perspectiva, a importância da gestão educacional assume a visão de conjunto que permite articulação de ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados. A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades e competências no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. A esse respeito, Cury assevera que “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo,

transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência” (2005, p.18)

Com esse pressuposto, o gestor em parceria com a coordenação pedagógica, deve possibilitar a efetiva participação de todos na construção de um ambiente escolar democrático, fortalecendo princípios comuns de orientação de uma autonomia competente, garantindo a viabilização de um ensino de qualidade.

Para isto, o sistema de organização e gestão da escola deve contemplar um conjunto de ações, recursos e procedimentos que propiciam condições para que os objetivos almejados pela instituição sejam alcançados. Todavia, para que tais objetivos sejam efetivados, precisam vincular-se a um projeto pedagógico que tenha como base a ação coletiva.

Resta observar, porém, que entre a defesa desses pilares e a consecução de ações de conotação participativa, inclusive a superação de culturas de gestão já arraigadas, o percurso não é linear. Em face das mudanças observadas nas concepções de gestão e da ênfase atribuída ao gestor nos processos de construção de práticas educativas bem sucedidas, esta pesquisa está voltada para a apreensão das bases que sustentam a gestão na dinâmica dos estabelecimentos de ensino em duas escolas do município de Feira de Santana, procurando evidenciar, por um lado, as práticas instituídas e, por outro, os sinais de singularidade que envolvem essas práticas. Assim, a pesquisa buscou enfrentar as seguintes questões: Qual o modelo de gestão presente nas escolas da rede pública de Feira de Santana? Quais as ações desenvolvidas pelo Diretor no processo de gestão participativa? Qual a interpretação dos sujeitos implicados acerca dos papéis pedagógicos e administrativos do gestor?

As questões formuladas abrem possibilidades de construção de um diagnóstico das práticas de gestão instituídas, além de proporcionarem a apreensão de dados sobre a percepção dos sujeitos implicados nessas práticas. Na Bahia, ainda são poucos os estudos que se voltam para análises dessa natureza e, particularmente, em Feira de Santana não há registro de pesquisas com foco nas questões propostas. Isto reveste este projeto de singularidade e justifica a sua importância.

A idéia dessa investigação surgiu no âmbito da disciplina Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação de Ensino, assim como dentro da linha de pesquisa Políticas Públicas e Formação Docente no Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Formação do Professor/NUFOP, da Universidade Estadual de Feira de Santana/UEFS, na qual se insere também este estudo. Convivendo cotidianamente com os dirigentes escolares ao longo de nossa atuação como professora de Estágio da UEFS, pudemos perceber por parte de algumas dirigentes a insuficiência de medidas democratizantes relativas às diretrizes estruturais da instituição escolar. Apesar disso, se diziam possuidoras de uma visão participativa e afirmaram que as decisões se davam na coletividade.

A visão dessa situação nos fez refletir sobre a necessidade de desenvolver um estudo que tem como foco a construção de uma referência própria para apoiar e orientar os gestores à frente de suas unidades de atuação, bem como sobre a importância de se discutir o modelo de gestão adotado pela escola e a articulação de ações realizadas dentro dela.

A metodologia

O estudo, realizado no período de 2010 a 2011, envolveu uma abordagem qualitativa, com investigação empírica. Para a coleta de dados foi realizado um trabalho de campo em escolas da rede pública de Educação Básica. A pesquisa pautou-se na reflexão que defende a proposta de que diretor, coordenador e professor devem ser parceiros na organização de projetos, estudos e busca de soluções para as dificuldades do cotidiano, refletindo metodologias mais adequadas.

O trabalho de campo foi realizado em 7 (sete) escolas da rede pública municipal e 6 (seis) da rede pública estadual da cidade de Feira de Santana/Bahia. A escolha por esses espaços se deu por serem laboratórios da prática de Estágio Supervisionado dos cursos de Licenciatura da Universidade Estadual de Feira de Santana.

Para dar conta com maior profundidade das múltiplas características do objeto de estudo, a pesquisa privilegiou técnicas qualitativas de análise. Partiu-se do pressuposto de que esse tipo de pesquisa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, assim como compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1989).

A coleta de dados foi realizada mediante observação e entrevista semi-estruturada, admitindo do entrevistado uma postura flexível e aberta para dialogar livremente a respeito de cada tema abordado. Esses instrumentos conjugados possibilitaram: a aproximação entre o pesquisador e os pesquisados; o conhecimento da percepção dos sujeitos sobre o modelo de gestão presente nas escolas; a sua compreensão sobre as ações desenvolvidas pelo diretor no processo de gestão participativa; a interpretação dos sujeitos implicados acerca dos papéis pedagógicos e administrativos do gestor nesse processo.

As entrevistas envolveram 13 (treze) diretores das unidades escolares. Logo no início da coleta de dados, realizamos entrevistas individuais com os sujeitos da pesquisa, que foram precedidas pela observação nas reuniões administrativas e pedagógicas. Nessas reuniões, os sujeitos da pesquisa puderam fornecer informações, dados e opiniões, que enriqueceram o objeto de investigação.

Gestão escolar: concepção e singularidades

No contexto contemporâneo, a educação assume um papel fundamental. Isto por ser reconhecida de grande valor estratégico para o desenvolvimento das pessoas, da economia e da sociedade. Esse entendimento traz grandes demandas para a escola de quem se espera que possa assegurar a formação competente dos alunos, para que sejam capazes de enfrentar, criativamente, as questões cada vez mais complexas que se apresentam no cotidiano.

Nesse sentido, estudos e pesquisas no campo da educação ressaltam a necessidade de busca de novas formas de gerenciamento das escolas no enfrentamento dessa realidade. Tais formas se traduzem no fomento de iniciativas de participação das comunidades escolares

como locais que protagonizam os processos de decisão e o compartilhamento das responsabilidades.

Percebe-se, assim, a defesa em torno de um sistema de organização e gestão da escola materializada por um conjunto de ações, recursos e procedimentos, que propiciem as condições para que os objetivos almejados pela instituição sejam alcançados.

Nota-se que, ao lado das proposições de mudança da escola, encontra-se o emprego do termo gestão, compreendido por Luck como:

o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação de um projeto político-pedagógico, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LUCK, 2008, p. 12).

Desse modo, infere-se que a gestão da escola não diz respeito apenas a aspectos gerenciais e técnico-administrativos ou atividades que mobilizam vários procedimentos para atingir as metas previstas pela instituição. Implica também nas relações de poder, bem como no caráter regulador do Estado e da sociedade no interior da educação e da escola. Não é por acaso que as formulações oficiais - decretos, portarias, leis têm se direcionado à gestão educacional e escolar na perspectiva de aliá-la ao ideário das políticas públicas.

Torna-se fundamental chamar a atenção para o importante papel articulador da gestão escolar entre as metas e os delineamentos político-educacionais e sua concretização na atividade escolar. Assim, é possível pensar “a gestão escolar como um espaço privilegiado de encontro entre o Estado e a sociedade civil na escola” (KRAWCZYK, 1999, p.160).

No entanto, para garantir clareza às análises considera-se necessário estabelecer a concepção de gestão que será tomada por referência. Considera-se a gestão democrática como uma referência, entendendo o processo explicitado na ação coletiva de governar com. A ação está direcionada ao atendimento dos interesses da comunidade escolar e local, da qual os atores educativos participam, juntamente com os interessados, das decisões importantes a respeito das políticas, não de forma ocasional ou circunstancial, mas segundo princípios permanentes da legalidade.

A esse respeito, Hora (2010, p.579) ressalta “que o gestor democrático é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades e que o comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras”.

Consequentemente, considerar a gestão democrática da educação como um processo explicitado na ação de governar com, significa considerá-la na “dinâmica da ação, como um processo aberto que não consiste em um todo determinado, mas que se estabelece seguindo

um processo de acomodação às circunstâncias mutantes, dentre as quais os agentes modificam seus objetivos e estratégias prévias” (SACRISTÁN, 1999, p.59).

Assim, só será possível analisá-la dentro de uma racionalidade técnica, quando se considerar a gestão educacional a partir dos documentos oficiais estabelecidos, seguindo regras fixas que estipularão as ações para que determinadas metas sejam atingidas. Além disso, essas regras são totalmente determinadas por leis que visam a regular as ações previamente definidas por estruturas externas. Lima (2009) alerta para o risco de se ter como referência o modelo de gestão a partir de definição formal, concedendo prioridade aos aspectos formais e estruturais oficialmente definidos, resultando numa versão singular do que se encontra formalmente prescrito.

Ao contrário, para analisá-la a partir das ações objeto de sua implementação, ou de sua materialização na prática, é necessário um outro tipo de racionalidade, intitulada por Sacristán (1999) “de racionalidade situacional, a qual está ligada aos fins concretos que percebemos em circunstâncias também concretas e sobre a qual agimos racionalmente, na medida em que são realizadas as ações que se acreditam mais idôneas de acordo com a informação disponível e a partir de uma determinada avaliação dos fatos” (p. 61).

Pensar, portanto, em gestão democrática da educação, significa considerar as características que se colocam ancoradas no princípio da democracia como sistema político complexo, em que convivem pluralidade, concorrência e antagonismo. Implica considerar um sistema que fomenta a evolução pela vitalidade e conflitos de ideias e opiniões enquanto depende das regras democráticas que regulam esses antagonismos para garantir a transformação de lutas em lutas de ideias.

Assim, a democracia é aqui pensada como exercício em que são consideradas as regras do jogo democrático, no processo dialógico em que se complementam consenso, conflito, liberdade, igualdade e fraternidade. Na comunidade, são percebidos antagonismos sociais e ideológicos, sem sucumbir ao individualismo em que os interesses coletivos acabam suplantados pelos pessoais.

Torna-se importante, para consolidação da análise e, portanto, para a construção de argumentos explicativos sobre o processo de gestão, o entendimento que se tem sobre esta participação. Quando se busca o efetivo exercício da gestão democrática, a participação requer então o aprendizado, principalmente, num contexto histórico de tradição anti-participativa como é o caso brasileiro. A garantia da integração da comunidade à gestão da educação e de sua presença ativa e decisiva depende, então, de um processo que privilegie o acesso às informações adequadas e ao desenvolvimento do hábito de busca e utilização das informações adequadas à sustentação de sua intervenção junto aos órgãos governamentais.

Nas diferentes perspectivas de análise sobre o tema ressalta-se a especificidade da instituição escolar e a necessidade de entender a sua gestão com base em seus fins pedagógicos. Para Luck (2006), a busca constante pela qualidade e pela melhoria da educação perpassa pela definição de desempenho e competências de gestores escolares e em particular de seus diretores. Tal busca relaciona-se ao modo de nortear e orientar o desenvolvimento da escola e aperfeiçoar seu trabalho educacional pedagógico, instrumento de fomento de participação e fortalecimento da autonomia.

Isto requer do diretor conhecer bem o estado real da escola, observar e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino com objetividade, compartilhando as experiências docentes bem sucedidas (LIBÂNEO, 2003).

Uma escola capaz de proporcionar o compartilhamento de decisões e responsabilidades mútuas entre professores, pais, alunos, funcionários e direção passa a demandar novos formatos organizacionais capazes de fazer surgir uma nova escola dentro da coletividade (MELLO, 1992). Esse espaço constitui-se como centro das atenções, local onde acontecem a contradição, o respeito mútuo, o pensamento autônomo, a independência, o espírito crítico, o senso de justiça e outros.

Nesse sentido, Castro sinaliza que:

o fortalecimento da escola pública requer, portanto, a criação de uma cultura de participação para todos os seus segmentos e a melhoria das suas condições. Esse é o desafio posto para os educadores que acreditam na possibilidade de criação de espaços democráticos como superação da nova lógica de mercado presente na atual política educacional (2007, p. 141).

Ainda, segundo Luck (2006), a gestão escolar envolve duas áreas: a de organização que agrupa quatro dimensões (a fundamentação conceitual e legal da educação e da gestão educacional; o planejamento; o monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola e a gestão de seus resultados); e a dimensão de implementação que engloba: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão do clima e cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.

Por fim, destaca-se que a gestão, quando focalizada a partir de diferentes orientações (externas e internas), sustenta-se na concepção de que determinações legais não são independentes da organização da escola, pois o modelo de gestão só existe na e pela ação, e assim, encontra-se sempre em processo de criação e de recriação.

Diante dos desafios impostos, em especial à Educação Básica no Brasil, as escolas têm exigido um profissional que pense a sua prática, que produza conhecimento e tenha autonomia frente às mudanças de comportamentos, atitudes, práticas e necessidades sociais, que ocorrem na atualidade. Isso justifica a preocupação de situar esta pesquisa numa dinâmica de integração entre os sujeitos e a produção de conhecimento a partir de novas práticas de gestão.

A gestão: a estrutura organizativa e a participação na escola

A gestão da escola envolve basicamente aspectos gerenciais e técnico-administrativos, numa atividade que mobiliza vários procedimentos para atingir as metas previstas pela instituição. Nesse espaço, a direção é o princípio e o atributo da gestão. Pela ação da direção é esquematizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as rumo ao

encontro de objetivos comuns. O papel da direção, assim, dinamiza o processo de tomada de decisão, possibilitando a organização da escola.

Nas observações, encontramos 08 escolas públicas que desenvolvem algumas práticas calcadas no modelo de gestão autônoma, participativa e democrática. Nesse modelo, toda a comunidade escolar participa de decisões de forma coletiva e as opiniões individuais são, particularmente, respeitadas. As diretoras dessas escolas afirmam que a finalidade é atingir com sucesso os objetivos internos da escola. Essas escolas, embora se conformem “à estrutura hierarquizada possui uma direção considerada democrática que conduzia as atividades e relações na escola com muita simpatia e aceitação de todos” (PARO, 2007, p. 84).

A lógica dessa gestão se orienta pelo princípio democrático e se caracteriza pela participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a organização, o planejamento do trabalho e a articulação das várias dimensões e dos desdobramentos no processo de implantação (LUCK, 2006).

Constatamos ainda nesse modelo da gestão tentativas dos gestores dessas escolas no desenvolvimento de algumas práticas com a comunidade escolar e extra-escolar. A esse respeito, Luck (2006) defende que nesse modelo de gestão a escola é um organismo vivo, que tem na sociedade uma parte integrante da comunidade escolar, ao primar pelas decisões coletivas, pelo princípio da responsabilidade, da interatividade, da dialética, do interesse, da motivação, além de promover a aprendizagem significativa e ações criadoras.

Durante esse período de observação, ficou evidente que o modelo de gestão adotado em 04 (quatro) escolas não segue um padrão único, pois envolve duas correntes que tentam se sobrepor o todo tempo. A diretora se diz detentora de uma visão democrático-participativa, dando ênfase ao trabalho coletivo e à coparticipação, mas em outros momentos apresentou uma postura burocrática, precisando tomar decisões segundo posições hierárquicas. Nesse modelo, foi possível constatar que a diretora se fundamenta no conceito de gestão que “se articula com os poderes de mando e com a hierarquia, com o domínio de saberes e técnicas que lhes seriam próprios mediata e imediatamente e com a definição, mais uma vez hierárquica, de regras (SOUZA, 2012, p. 164).

Nessas observações foi percebido que o diretor dita o que é certo e cabe aos demais acatarem suas decisões. Isso se mostrou presente em seus discursos: “Eu às vezes tenho é que fazer tudo sozinha... os professores daqui não têm preparo”. “Na escola tomo todas as iniciativas”. Contudo, não propiciou aos professores a oportunidade de se engajarem num trabalho coletivo, taxando-os, muitas vezes, de incapazes. Essa gestão se sustenta em uma “divisão hierárquica do trabalho e dos poderes de mando, na qual os papéis de todos os sujeitos estão definidos e esses sujeitos devem agir em conformidade com aquelas regras, estabelecidas pelos postos hierárquicos mais altos” (SOUZA, 2012, p. 164).

Outro fato que denuncia autoritarismo se refere ao cumprimento de seus horários na escola, usando para isso o benefício de sua posição. Isso prejudicou até mesmo o atendimento aos pais, pois em sua ausência a secretária ficava responsável pela escola, mas nem sempre tinha respostas a dar. Segundo depoimento dessa diretora, “a burocracia e responsabilidades com a Secretaria de Educação, às vezes, não sobra tempo para acompanhar as atividades que são desenvolvidas cotidianamente na escola. Foi iniciada a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola/PDE e, mesmo assim, está parada pelos motivos mencionados”.

Nessas escolas, as ações coletivas se resumem ao encontro das professoras nas reuniões das Atividades Complementares/AC, nas quais as discussões sobre a prática pedagógica não são contempladas. Nas ACs uma diretora sempre arranjava uma desculpa para se ausentar das reuniões dizendo que “ não podia continuar na AC, porque precisava resolver questões burocráticas. A esse respeito, Paro (2007, p. 82) assevera que “a escola se organiza para atingir seus objetivos com base na distribuição do poder e da autoridade em seu interior”.

As professoras reclamavam da falta de interesse do gestor com os problemas e dificuldades encontradas no cotidiano escolar, como: a falta de merenda, a falta de livros e materiais didáticos para os alunos, a desorganização dos horários, o mau comportamento e a falta de higiene dos alunos. Também, elas se portam como se tivessem medo de propor novas ideias, de dar opiniões e de compartilhar o seu trabalho. É como se fosse um protesto contra o que se prega teoricamente e o que pode acontecer de fato na prática. Acreditamos que isso seja consequência do modelo administrativo vigente ao longo da história, no qual cada um se responsabiliza pelo seu trabalho a portas fechadas, refletindo assim o modelo de gestão centralizada.

Muitas vezes, a discussão coletiva e a autonomia são práticas indispensáveis à gestão que se quer democrática. Nesse cenário, o papel do diretor como organizador do trabalho escolar é essencial para efetivar a formação e concretização das metas que a escola deseja alcançar.

Considerações finais

Neste trabalho, buscamos compreender o modelo de gestão e o papel do gestor no âmbito de escolas rede pública na cidade de Feira de Santana. Destacamos, então, alguns significativos pontos que emergiram dessa investigação:

- Tentativas de algumas escolas no desenvolvimento de um trabalho participativo e democrático;
- Consciência da necessidade de um trabalho coletivo e compartilhado;
- Realização de um trabalho centralizador e burocrático;
- Dificuldades em resolver questões do cotidiano.

Assim, diante de todos os problemas vivenciados ao longo da investigação, como é possível falar em mudanças na escola? Como o gestor desenvolve um trabalho participativo? É difícil falar em mudanças no cotidiano escolar quando o diretor, que seria um dos responsáveis por esse processo de transformação, assume comportamento passivo e por vezes omissivo.

O gestor de um estabelecimento de ensino está constantemente desafiado a compreender que ele deve ser o responsável por promover o bem-estar de professores e alunos, numa relação de confiança e respeito, propondo soluções eficientes para análise de

problemas. Esse trabalho participativo entre esses profissionais propicia a construção de uma escola em que as relações interpessoais e o planejamento de trabalho se dão de maneira compartilhada e integrada.

Desse modo, a organização e a gestão do espaço escolar requerem constante enriquecimento profissional de toda equipe. Dirigir uma escola requer conhecer bem seu estado real, observar e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino com objetividade, compartilhando as experiências docentes bem sucedidas (LIBÂNEO, 2003).

Portanto, os resultados desta investigação demonstram a necessidade desses profissionais se constituírem em agentes de transformação no âmbito do cotidiano escolar, imprimindo um direcionamento produtivo a sua ação. Na acepção de Freire (1996), é preciso cada vez mais que os profissionais da escola optem pela construção de um processo democrático e aprendam a recorrer a ele para desvelamento, maior liberdade, autonomia e segurança na atuação profissional.

Referências

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulamentação da Gestão Escolar. In: NETO, Antonio Cabral et al. (orgs) *Pontos e Contrapontos da Política Educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais*. Brasília: Ed. Líber, 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O princípio da gestão democrática na educação: gestão democrática da educação pública. In: *Gestão democrática da educação*. Ministério da Educação. *Boletim 19*, out. 2005.

FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HORA, Dinair L. Gestão dos sistemas educacionais: modelos e práticas exercidas na Baixada Fluminense. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 26, n. 3, p. 565-581, set./dez. 2010.

KRAWCZYK, Nora. A gestão escolar: Um campo minado...análise das propostas de 11 municípios brasileiros. *Educação & Sociedade*, ano XX, nº 67, p. 112-149, ago./99.

LIBÂNEO, José Carlo; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloisa. *Gestão educacional: uma questão Paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2006.

LIMA, Licínio C. *Construindo modelos de gestão escolar* Coleção: Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Editora: Instituto de Inovação Educacional.

ftp://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/construindo_modelos.pdf Acesso em 28/04/2009.

MELLO .G. N. *Autonomia da escola: limites e possibilidades*. São Paulo: Papirus 1992.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

SACRISTÁN, J. Gimeno. *Poderes instáveis em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SOUZA, Angelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v.17, n. 49,p. 159-174, jan.-abr. 2012.