

A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: O DIRETOR E SEU TRABALHO

José Adilson Santos Antunes¹

Jorge Luiz da Cunha²

ABSTRACT: This article is so simple and clear, present the work of a school principal in the interests of management and commitment to education and learning. It is necessary to establish, for this, a relationship between work and school in order to refer to the commitment of what historically has been seen in contemporary capitalist society, the formation of human capital to the labor market. In seeking a new paradigm of management, all committed to the educational process, it is thought to relate the work of the school principal with the other actors of the educational process, including it as an employee education.

KEYWORDS: School. Work. Director. Management. Organization.

1. INTRODUÇÃO

Quando falamos em escola, imediatamente nos vem à cabeça a imagem dos professores e dos alunos, desenvolvendo sua árdua tarefa de ensinar e de aprender numa perspectiva cartesiana de que se vai à escola para aprender, conhecer aquilo que ainda não se sabe. No entanto, existe um outro personagem cuja responsabilidade excede o espaço pedagógico da sala de aula, abrangendo todos os demais aspectos relacionados à consecução dos objetivos de ensino e de aprendizagem: o diretor³.

Neste artigo, queremos analisar a ação do diretor de escola, na relação com o que efetivamente faz, articulando essa reflexão a uma perspectiva de trabalho. Nesta análise, partimos do entendimento de trabalho enquanto prática humana, que se faz transformadora conforme as necessidades do homem e, porque não dizer, as daqueles que o cercam e com ele convivem na cotidianidade de sua prática.

¹ Professor da Rede Estadual de Ensino do RS. Licenciado em Pedagogia – Habilitação em Supervisão Escolar, pela URCAMP. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Orientando do prof. Dr. Jorge Luiz da Cunha e pesquisador do "Núcleo de Estudos sobre Memória e Educação" (CLIO-CNPQ); e-mail: antunesdidi@hotmail.com.

² Professor do Departamento de Educação/UFSM; Coordenador do grupo de Pesquisa Povo de Clio/CNPq; e-mail: jlcunha11@yahoo.com.br.

³ Usa-se o termo "diretor" em conformidade com a legislação vigente, em especial a Lei da Gestão Democrática do Ensino Público no Rio Grande do Sul, Lei 10.576/95, para designar o responsável pela "gestão" da escola, uma vez que não há a função/cargo de gestor, pelo menos na Educação Básica.

2. O TRABALHO E A ESCOLA

Tomemos como ponto de partida, uma reflexão de Marx e Engels sobre o trabalho humano, enquanto capacidade que o distingue dos animais.

Podemos distinguir o homem dos animais pela consciência, pela religião ou por qualquer coisa que se queira. Porém, o homem se diferencia propriamente dos animais a partir do momento em que começa a produzir seus meios de vida, passo este que se encontra condicionado por sua condição temporal. Ao produzir seus meios de vida, o homem produz indiretamente sua própria vida material. (MARX & ENGELS, 1974, p.19)

É o trabalho que nos faz produzir meios de vida, com vistas a avançarmos em conhecimento e na própria capacidade de transformar a natureza, adequando-a às nossas necessidades. Neste sentido, Saviani (2007) entende que a essência humana é produzida pelo próprio homem, através do trabalho que, sendo um processo histórico, desenvolve-se, aprofunda-se e se complexifica ao longo do tempo.

É no tempo e no espaço que o trabalho acontece. De acordo com o caminhar da humanidade, ele ganha diferentes conotações, desde o trabalho que produz para a subsistência e a partilha dos bens produzidos, até o trabalho que escraviza, produzindo a exploração de uns sobre os outros, gerando acúmulo de um lado e pobreza de outro. Na realidade, esta última é a forma que temos encontrado na contemporaneidade. Segundo Ricardo Antunes (2007), existe, hoje, uma totalidade dos trabalhadores que vende sua força de trabalho, seja ela material ou imaterial, em troca de salário. Neste sentido, a força de trabalho é entendida como mercadoria, passível de ora ter emprego, ora estar desempregada. Ricardo Antunes (2007), fala de uma nova morfologia do trabalho que

Compreende desde o operariado industrial e rural clássicos, em processo de encolhimento, até os assalariados de serviços, os novos contingentes de homens e mulheres terceirizados, subcontratados, temporários que se ampliam. (ANTUNES, 2007, p.14)

Nesta perspectiva, aparece a configuração de um “novo tipo de trabalho”, polivalente, multifuncional, diferente do enfoque taylorista/fordista, com competências diversas, no qual o trabalhador é capaz de realizar todo o tipo de tarefas, sem que seja necessário qualquer tipo de especialidade. Neste sentido, percebe-se um processo de precarização do trabalho, desvalorização do trabalhador e informalidade. Também os professores e os diretores de escola, cuja força de trabalho assalariada é “responsável”, aos olhos de toda a sociedade, pela “transmissão de conhecimentos” às novas gerações, sofrem com a desvalorização de seu trabalho e com a precarização das condições estruturais para o desempenho efetivo de suas funções. Claro que não podemos perder de vista que o enfoque taylorista/fordista é constante presença na escola, no trabalho de professores e diretores, bem como na organização curricular, que não é o enfoque deste artigo.

Sabemos que a escola, nas últimas décadas, assumiu um papel na sociedade com características claramente tayloristas/fordistas, que faz referência ao trabalho, enquanto mercado para o qual se preparam os estudantes, com vistas a garantir sua empregabilidade (leia-se, sobrevivência, no contexto capitalista, a partir da venda da força produtiva dos trabalhadores). Nesta perspectiva, Gentili (2001), em uma de suas três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais, ao apresentar a revalorização do papel econômico da educação na década de 1980, refere-se à função fundamental que as instituições escolares teriam quanto à competitividade das economias diante da era da globalização.

A promessa integradora da escolaridade estava fundada na necessidade de definir um conjunto de estratégias orientadas para criar as condições “educacionais” de um mercado de trabalho em expansão e na confiança (aparentemente incontestável) na possibilidade de atingir o pleno emprego. (GENTILI, 2001, p. 49)

Isto posto, compreendemos que a escola passa, então, a constituir-se um espaço de integração econômica, contribuindo para a formação da força de trabalho, cujo objetivo é a sua inserção no mercado. Gentili (2001) ainda vai afirmar que o processo de escolaridade era um elemento fundamental na formação do capital humano. Ousamos dizer que a escola ainda tem essa função, fortemente presente, nas últimas décadas, na legislação educacional,

nos discursos políticos e na prática das escolas. Sem dúvida, é o capital humano “formado” pelas instituições escolares que irá garantir, e porque não dizer, produzir a competitividade econômica e o crescimento, gradativo, da riqueza social e da renda individual.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, faz-se necessário reconhecer que o processo de formação do ser humano, mesmo que para estreitar sua relação com o mundo do trabalho, é um processo educativo que estabelece fortes laços de identidade entre trabalho e educação. Saviani (2007) vai nos conduzir a essa reflexão ao argumentar que

[...] no ponto de partida a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade. Os homens [...] aprendiam a trabalhar trabalhando. Lidando com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens educavam-se e educavam as novas gerações. (SAVIANI, 2007, p. 154)

Há uma questão importante neste contexto: a aprendizagem se dá no coletivo dos membros de uma sociedade, onde se educa no contato com os iguais e a prática faz com que se aprenda a fazer. Mas o que isto tem a ver com a questão em debate ou discussão? Onde se pretende chegar com essas breves reflexões, talvez incompreensíveis para a temática abordada, sobre o diretor de escola e o seu trabalho? E em que medida é o trabalho do diretor importante no processo de construção/produção do conhecimento na escola onde desempenha sua função?

Nos próximos itens, vamos aprofundar essa relação, a partir dos paradigmas de gestão atuais, das concepções de organização escolar e da práxis do diretor de escola no cotidiano de seu trabalho.

3. A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA E A SUA GESTÃO

Para avançarmos na temática a que nos propomos no início deste artigo, entendemos necessário definir o que seja a organização escolar e a sua gestão, compreendida a escola com uma instituição social, que difere das empresas industriais, comerciais e de serviços. Ela tem, como principal objetivo, a educação e a formação de pessoas, cujos resultados são *de natureza muito mais qualitativa do que quantitativa*. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 315).

Neste sentido, podemos entender que a organização escolar é uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, com vistas a alcançar objetivos educacionais. É uma instituição com estruturas e processos organizativos próprios.

Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 316)

E a partir deste entendimento de organização escolar, há que se buscar um novo conceito de gestão, diferente da prática administrativa das empresas, cujo objetivo em nada se assemelha ao da escola. Desta forma, há uma séria preocupação com as mudanças no entendimento e na prática do trabalho do diretor da escola, que passa a ser visto como gestor, recebendo, mesmo que informalmente, essa designação, no tratamento atribuído às suas tarefas e demais atividades.

Mas, o que isto significa? Significa que o trabalho do diretor deixa de ser meramente de administração (muitas vezes mais dos problemas internos e pontuais do que de outras questões) e passa a ser de gestão. Gestão entendida como uma nova forma de conduzir as organizações, considerando o todo em relação com as suas partes e destas entre si. (LÜCK, 2006). Neste sentido, percebe-se a necessidade de que o diretor tenha o conhecimento de todas as dimensões que compõem o trabalho e a organização escolar, a fim de que seja capaz de articulá-las, com vistas a alcançar os objetivos e metas propostos em seu planejamento.

Diante disto, para que haja um novo olhar sobre a tarefa de dirigir uma escola, faz-se mister compreender que uma mudança de paradigma é muito mais do que uma simples mudança de conceitos; como refere Lück (2006, p. 47), *uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção de realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes*. Desta forma, de nada adianta mudar de “administração” escolar para “gestão” escolar se, na prática cotidiana, o diretor não conseguir promover a integração das partes na composição de um todo harmônico, onde os bons resultados da aprendizagem, foco principal da ação da escola, sejam alcançados a partir do compromisso de todos. Isto deixa claro

que mudança de paradigma só se completa com *mudanças profundas e essenciais em seu modo de ser e fazer, mediante uma mudança de visão do conjunto todo* (LÜCK, 2006, p. 48).

Nesta perspectiva, também não se pode continuar concebendo a escola como uma instituição meramente transmissora de conteúdos e informações, muitas vezes desconexos e sem sentido para os contextos sociais. A escola precisa ser

[...] entendida como agência educativa, em seu sentido mais radical, tomada a educação como apropriação da cultura, e entendida esta como o conjunto de conhecimentos, valores, crenças, arte, filosofia, ciência, tudo, enfim, que é produzido pelo homem em sua transcendência da natureza e que constitui como ser histórico. (PARO, 2007, p.33)

Na mesma perspectiva, Dourado (2007, p 923) vai dizer que a *escola é o locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos, se organizam em prol dos objetivos da formação*. Assim, a instituição educativa deve, portanto, ser um espaço democrático de convivência dos diferentes saberes, como meio para alcançar a finalidade de desenvolver o educando de maneira plena, preparando-o para o exercício da cidadania e oportunizando-lhe conhecimentos que possibilitem o seu progresso em estudos posteriores e, também no trabalho. (cf. artigo segundo da LDBEN).

Faz-se necessário que em uma sociedade democrática, com bastante naturalidade, as instituições que a compõem se desenvolvam de forma também democrática e participativa. Sem querer aprofundar as questões referentes à gestão democrática da educação, é imperioso lembrar que, como princípio da educação nacional estabelecido na atual legislação, a participação dos segmentos da comunidade escolar nas atividades precípuas da escola deve ser conduzida pelo diretor, enquanto gestor da educação na escola, que está investido do poder necessário para administrar ou dirigir a instituição educativa, independente da forma de assunção ao cargo/função, ou da sua formação acadêmica. Dourado referenda esta questão ao afirmar que, neste processo, faz-se necessária

[...] uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas

instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, [...] (DOURADO, 2007, p.924)

Neste sentido, o gestor da educação na escola, isto é, o diretor, precisa ter como norte de sua ação as políticas públicas estabelecidas na amplitude do Estado, traduzidas para a prática cotidiana da instituição educacional, a partir da construção coletiva dos projetos político-pedagógicos e dos demais documentos que dela derivam. E aqui a formação continuada do diretor se faz imprescindível. Registramos que nos últimos dez anos tem havido muitas iniciativas, de instituições de ensino superior, de organizações da sociedade civil e de governos, em todas as esferas, no sentido de qualificar o diretor de escola, aprimorando sua prática. Como exemplos, além dos inúmeros cursos de especialização espalhados pelo Brasil oferecidos por IES⁴ públicas ou privadas, podemos mencionar o PROGESTÃO – Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares, construído e coordenado pelo CONSED – Conselho Nacional dos Secretários de Educação, entidade que congrega os Secretários Estaduais de Educação e, mais recentemente, a Escola de Gestores, um programa de formação de gestores escolares⁵ oferecido pelo Ministério da Educação e executado pelas Universidades Federais, em todo o Brasil. Independente desses programas abrangentes, muitos Estados e Municípios oferecem cursos de formação continuada aos diretores de suas escolas, no intuito de qualificar a gestão e melhorar os processos educativos.

4. O TRABALHO DO DIRETOR DE ESCOLA: POR UMA NOVA CONCEPÇÃO

Uma vez (des/re) construído o significado da gestão e da administração no espaço escolar, faz-se necessário compreender o trabalho do diretor, enquanto profissional responsável pela condução das atividades educacionais desenvolvidas na organização escolar. Nesse sentido, é necessário compreendermos que a *direção é princípio e atributo da gestão* (LIBÂNEO,

⁴ Instituições de Ensino Superior

⁵ Quando se fala em gestores escolares, nos referimos ao diretor e ao vice-diretor, conforme informação constante no Programa Escola de Gestores.

OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 318). Segundo esses autores, *a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível* (2009, p. 318).

Por ser o principal artífice do processo de decisão, com vistas ao êxito do trabalho da escola, o diretor deve ter clareza quanto às atribuições que lhe são conferidas pela legislação e pelas entidades mantenedoras, públicas ou privadas. São essas instituições que tem a responsabilidade, e porque não dizer, a primazia em estabelecer normas específicas para as suas redes, sem perder o norte do estabelecido pelos órgãos normativos dos diferentes Sistemas de Ensino.

No entanto, além das atribuições conferidas pela legislação e pelas mantenedoras, o diretor, no desempenho de sua função, apresentará algumas características que serão próprias de sua personalidade e, obviamente, outras advindas de uma concepção de gestão, com a qual identifica-se melhor. Buscamos referência em Libâneo, Oliveira & Toschi (2009) para apresentar quatro estilos ou concepções de organização e gestão escolar, a partir das quais podemos entender melhor o trabalho realizado pelos diretores de escola, cujo foco de ação varia desde o burocrático até a participação efetiva na tomada de decisões.

O primeiro estilo ou concepção de organização e gestão escolar é o *técnico-científico*. Segundo Libâneo, Oliveira & Toschi (2009), *este é o modelo mais comum de organização escolar que encontramos na realidade educacional brasileira* (2009, p. 324). Nesta concepção, a direção está centralizada em uma pessoa e o grau de participação e envolvimento das pessoas é muito baixo, ou quase inexistente; há uma hierarquia de cargos e funções e a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares está baseada nas regras e procedimentos administrativos.

A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p.323).

A forma *autogestionária*, segundo estilo ou concepção de organização da escola, está baseada na responsabilidade coletiva, na ausência de direção

centralizada e na participação direta e igualitária de todos. Há uma recusa ao exercício da autoridade, valorizando, principalmente, *a capacidade do grupo criar, instituir suas próprias normas e procedimentos* (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 325). Este estilo de trabalho não é muito encontrado na cotidianidade de nossas instituições, pois exige um grau muito grande de comprometimento e envolvimento na tomada de decisões, características que demandam maior tempo de convivência e de discussão, hoje bastante escasso, devido ao corre-corre do trabalho.

Outro estilo de organização escolar apresentado por Libâneo, Oliveira & Toschi (2009) é a concepção *interpretativa*, na qual os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas são os elementos principais da gestão. (...) *o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais* (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 325). Numa abordagem mais radical, esta concepção recusa a possibilidade de conhecimento dos modos de funcionamento da organização e, conseqüentemente, das normas, estratégias e procedimentos organizativos.

A quarta forma de organização escolar é a concepção *democrático-participativa*. Nos nossos dias, esta é a mais teorizada, porém a menos praticada de maneira efetiva e clara. Esta concepção está baseada na *relação orgânica e a participação dos membros da equipe* (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 325). Esta relação se traduz na forma coletiva de tomada de decisões, o que deve produzir o compromisso de toda a equipe na realização do trabalho, admitindo-se, nesse processo, a coordenação e a avaliação sistemática do que foi deliberado em conjunto. A ênfase desta concepção recai, portanto, sobre as relações humanas e a participação nas decisões, com o foco no alcance, exitoso, dos objetivos específicos da escola e da educação como um todo.

A partir das concepções de organização e gestão apresentadas por Libâneo, Oliveira & Toschi (2009) e a prática dos diretores de escola, é possível definirmos um estilo de trabalho para esse profissional? Das quatro concepções, duas são mais constates em nossas instituições: a *técnico-científica* e a *democrático-participativa*. É tranquilo afirmar que o trabalho do diretor está centrado em uma dessas duas concepções? Ou haveria uma

“mescla” entre elas, estabelecendo um novo estilo de gestão, aliando a burocracia à participação, a centralização no diretor ao compromisso coletivo na tomada de decisões, no planejamento, na organização e na avaliação do trabalho escolar?

É claro que não haverá respostas para todas estas questões, pelo menos em uma primeira análise, bastante empírica, da prática cotidiana do diretor de escola, primeiro responsável pela gestão da instituição. O fato é que não se pode estabelecer uma forma de organização sem considerar as normas e procedimentos que a regem; da mesma forma, não é possível conceber uma instituição sem pessoas e muito menos, alcançar o êxito no processo educacional sem a participação e o compromisso de todos os envolvidos nele. Entretanto, entendemos que cabe ao diretor da escola conduzir, de forma participativa e democrática, o processo de tomada de decisões, de maneira a comprometer os envolvidos na ação educativa, com vistas a atingir os objetivos da organização escolar, vislumbrados em seu planejamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como referimos no início deste artigo, a ideia proposta foi de compreender o trabalho do diretor de escola, frente às demandas do contexto capitalista em que vivemos, considerando as diferentes concepções de organização escolar e os diferentes paradigmas de gestão. Fez-se necessário, com muita simplicidade, estabelecer as relações entre trabalho e escola, considerando-se o primeiro como ação, essência humana, e a segunda como instituição social necessária à educação das novas gerações comprometida, essencialmente, com a sua preparação e inserção no mercado de trabalho, assumindo apenas uma das finalidades da educação estabelecidas na legislação vigente⁶.

No entanto, a escola é um espaço de aprendizagem porque, enquanto agência educativa, no entendimento de Paro (2007), nela a educação é tomada como apropriação da cultura, um conjunto de conhecimentos produzidos

⁶ Artigo segundo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9.394/1996.

historicamente pelo homem. Esta instituição, constituída de pessoas, necessita ser organizada de forma a garantir o alcance de objetivos comuns que contemplem, de certa forma, a formação do homem para a vida em sociedade.

Sendo a escola uma instituição social, sua forma de organização se define a partir das pessoas que dela fazem parte. Neste contexto, o diretor assume papel extremamente significativo, no que diz respeito à organização e gestão escolar. Primeiro, uma mudança de paradigma, em que o foco do seu trabalho passe a ser a integração das partes (administrativo, financeiro e pedagógico) na composição de um todo harmônico (escola). Segundo, é preciso estabelecer um estilo de organização escolar que contemple a efetiva participação de todos os envolvidos no processo educativo, de forma a garantir seu comprometimento no alcance dos objetivos propostos.

Muito embora a maioria de nossas instituições escolares carregue uma prática impregnada de burocracia e tecnicismo, percebe-se já um avanço rumo a um processo mais participativo. Neste sentido, o trabalho do diretor de escola, a partir da atualização de conhecimentos, das diferentes formas de entender o conhecimento e a sua construção/transmissão, tem superado a visão burocrática de direção e avançado no sentido de compartilhar o processo de tomada de decisões como forma de estabelecer uma efetiva participação e o comprometimento na gestão do processo educacional como um todo.

Estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos é, sem dúvida, um dos grandes desafios ao diretor/gestor de escola na contemporaneidade. Seu trabalho precisa superar o taylorismo/fordismo presente de forma bastante arraigada em nossas instituições, para que sua atuação na gestão construa novas relações pautadas na participação e no compromisso com a aprendizagem dos estudantes. Não para a sua exclusiva preparação para o mercado de trabalho, mas para sua formação, nos diferentes saberes, focando no conhecimento como instrumento principal para entender-se como cidadão, pleno de direitos e deveres. No entanto, *saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana* (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 323), são grandes desafios à competência dos diretores que se propõem a desenvolver uma forma de organização e de gestão escolar estabelecida nas relações democráticas e

participativas, com foco nos objetivos educacionais e sociais a serem alcançados, sem descuidar das normas estabelecidas pelos órgãos normativos dos sistemas de ensino e de suas mantenedoras, no sentido de manter-se integrado, compondo um todo harmônico, não apenas internamente, mas com as demais instituições educacionais de sua rede.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G; FRANCO, T. **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo Editoria, 2007, p.13-22.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v.12, n. 34, p.152-165, jan./abr. 2007.

MARX, K.; ENGELS, F. **La ideologia alemana**. Montevideo: Pueblos Unidos; Barcelona: Grijalbo, 1974.

GENTILI, P. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In: LOMBARDI, J.C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J.L. (Org.) **Capitalismo, trabalho e educação**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 2002.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação).

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006 (Série: Cadernos de Gestão, v.1).

PARO, V.H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2009 (Série: Educação em ação).

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação no Brasil: limites e perspectivas**. In; Educ. Soc., Campinas, v. 18, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>